

L'emploi au cœur de la bataille pour Alstom

■ Jeffrey Immelt rencontrait François Hollande mercredi 28 mai au matin. Au cours de cet entretien, le patron de General Electric s'est engagé à créer 1 000 emplois en France

■ Siemens, qui n'a toujours pas déposé d'offre, le fera avant le 16 juin. Mardi, devant les députés, Christophe de Maistre, le patron de Siemens France, a promis de maintenir l'emploi dans l'Hexagone jusqu'en 2018

LIRE PAGE 3

Jeffrey Immelt, PDG de General Electric (la main levée), après sa rencontre avec François Hollande, mercredi 28 mai.

STÉPHANE DE SAKUTIN/AFP



Le gendarme des télécoms veut surveiller de plus près le déploiement de Free

LIRE PAGE 4

ŒUFS, LAIT, VIN : LES FRANÇAIS CONSOMMENT DE PLUS EN PLUS BIO

LIRE PAGE 5

Arnaud Montebourg s'attaque aux réservations d'hôtel par Internet

LIRE PAGE 4

PERTES & PROFITS

PAR JEAN-BAPTISTE JACQUIN

Et il se jeta à l'eau

Accor

L'important, une fois que l'on s'est jeté à l'eau, est de nager. Peu importe la direction, il ne faut pas s'arrêter d'avancer. Sébastien Bazin s'est jeté dans le bain d'Accor en août 2013.

Administrateur, en tant qu'actionnaire par l'intermédiaire de Colony Capital, du groupe hôtelier depuis 2005, il avait contribué à faire valser les présidents d'Accor. Le patron pour l'Europe du fonds d'investissement américain les jugeait trop timorés dans la mise en œuvre de la vente des murs des hôtels du groupe (Ibis, Novotel, Sofitel, Pullman, Mercure, F1, etc.).

En 2013, après avoir congédié un second PDG en trois ans, M. Bazin a étonné son monde en se proposant lui-même pour le job. Il faut croire qu'il aime jouer des effets de surprise.

Comme celui qu'il a provoqué le 19 mai, lors de la conférence de presse donnée pour la réouverture de la piscine Molitor à Paris. L'homme d'affaires de 52 ans a plongé tout habillé pour nager dans le bassin de cet établissement Art déco qui rouvre, adossé à un hôtel de luxe exploité par Accor.

Mardi 27 mai, le groupe français a annoncé avoir racheté les murs de 97 de ses hôtels en Allemagne, aux Pays-Bas et en Suisse pour 900 millions d'euros. Une opération qui va à l'opposé de la direction stratégique imposée huit années durant par M. Bazin.

Devenu PDG, il se réjouit d'y voir « la capacité des équipes du groupe à mettre en place rapidement le programme d'HotelInvest », rapporte l'AFP.

HotelInvest est le nouveau pôle chargé de gérer l'immobilier du groupe au côté d'Hotel-Services, qui représente le métier classique d'exploitant des hôtels.

M. Bazin, qui a toute sa vie travaillé dans l'immobilier, n'a pas le sentiment d'avoir fait demi-tour au bout de la piscine et de revenir en arrière. Il dit nager avec en ligne de mire le même objectif de mieux valoriser les actifs immobiliers du groupe fondé par Paul Dubrue et Gérard Pélisson.

Le crawl du nouveau chef

Pour les équipes censées suivre le crawl du nouveau chef, c'est peut-être moins évident. Mais l'essentiel est de ne pas s'arrêter de nager...

Il se trouve que les taux d'intérêt étant bas, Accor peut emprunter pas cher pour racheter ses murs. Un opportunisme financier de bon aloi.

Surtout, le groupe peut jouer aujourd'hui sur ces deux métiers différents. Alors que la conjoncture est difficile pour le métier d'hôtelier (le chiffre d'affaires du groupe a baissé de 5,5 % au premier trimestre), elle est plus favorable à celui d'investisseur immobilier.

Dans les prochaines années, l'amélioration de la performance du groupe devrait d'abord provenir de celle d'HotelInvest, qui négocie déjà d'autres rachats de murs.

Les deux pôles d'Accor sont complémentaires. Il aura fallu attendre que M. Bazin se jette à l'eau pour qu'il trouve la température de ce bassin à son goût. Le seul risque serait que leurs intérêts divergent un jour – et que la natation ne soit plus synchronisée. ■

jacquin@lemonde.fr

UNIVERSITÉ & GRANDES ÉCOLES

Ordinateur en amphi, attention, danger !

Les enseignants du supérieur s'inquiètent de la prise de notes sur ordinateur par les étudiants. Une étude américaine vient renforcer leurs craintes en démontrant que prendre les cours de manière traditionnelle est bien plus efficace.

LIRE PAGE 7

ENVIRONNEMENT

Ecotaxe : les sénateurs préconisent de poursuivre avec Ecomouv'

Dans un rapport rendu public mercredi 28 mai, les sénateurs pointent les retards et les failles du contrat avec le consortium chargé de percevoir l'écotaxe. Mais ils ne remettent pas en cause l'attribution de ce marché et recommandent de conclure un nouvel accord.

LIRE PAGE 5

▼ CAC 40	4 526 PTS - 0,07 %
▲ DOW JONES	16 675 PTS + 0,42 %
▼ EURO-DOLLAR	1,3626
▼ PÉTROLE	110,38 \$ LE BARIL
▼ TAUX FRANÇAIS À 10 ANS	1,76 %
28/05 - 9 H 30	

AIRFRANCE

FRANCE IS IN THE AIR

OUI À LA HAUTE CUISINE

Dégustez des menus élaborés par de grands chefs français étoilés, accompagnés d'une sélection des meilleurs fromages et pâtisseries.

AIRFRANCE KLM AIRFRANCE.FR

France is in the air - La France est dans l'air.



La mine à ciel ouvert de Somaïr, au Niger.
JOE PENNEY/REUTERS

Niamey

Dans la salle de conférences du ministère des mines, à Niamey, la tribune a été pavoisée aux couleurs du Niger, orange, blanc et vert. Les médias sont là, en nombre, dont une dizaine de chaînes de télévision privées. Les journalistes affûtent les questions incisives qu'ils poseront tout à l'heure au ministre des mines, Omar Hamidou Tchiana, et au patron d'Areva, Luc Oursel. Dans le bureau du ministre, on met la dernière touche au communiqué de presse. Tout ce que le gouvernement compte de ministres influents attend au côté des représentants de la société civile dans le ronflement des climatiseurs. La dernière édition du quotidien pro-gouvernemental *Le Sahel* circule. A la « une », un éditorial intitulé « *Notre uranium* » affirme que « *le patriotisme aura prévalu* ».

La cérémonie de signature de l'« accord de partenariat stratégique » entre le Niger et le groupe nucléaire français, lundi 26 mai, est une affaire d'importance. Elle marque l'épilogue d'une négociation d'un an et demi sur un dossier qui s'est révélé, au fil des mois, à haute teneur politique. Surtout depuis que le président de la République, Mahamadou Issoufou, a tapé du poing sur la table, fin 2013, à l'échéance des conventions précédentes, quand les discussions piétinaient et qu'il a réitéré ses conditions : un « *jeu d'égal à égal* » et de « *meilleures retombées* » de l'uranium pour le Niger. Son pays en est le quatrième producteur mondial, mais les recettes tirées de ce minerai n'assurent que 5 % du budget nigérien.

Il n'y a, dans les propos de cet homme proche de François Hollande et du ministre de l'économie, Arnaud Montebourg, aucune menace. Le Niger apporte un soutien essentiel à la France dans l'opération « *Serval* » au Mali, comme en témoignent les Atlantique 2 (surveillance) et les Transall (transport) qui stationnent sur le tarmac de l'aéroport de Niamey, les Rafale qui s'y posent, les drones Reaper de surveillance discrètement camouflés. Tout indique que le Niger est devenu un « *maillon-clé* » du dispositif de lutte contre les mouvements islamistes déployé par Paris dans la bande saharo-sahélienne.

Mais l'uranium, c'est une autre histoire. Le contexte géopolitique a bien été en toile de fond durant les négociations, mais il n'a jamais interféré, assure M. Oursel. Quand M. Issoufou a demandé de jouer d'« *égal à égal* », il soulignait seulement que l'époque où Areva dictait sa loi était révolue. Présent depuis cinquante ans au Niger, l'entreprise devra appliquer le code minier de 2006, qui prévoit que la redevance payée par les exploitants peut être portée à 12 % du chiffre d'affaires (contre 5,5 % auparavant). Les dirigeants du géant nucléaire ont renâclé jusqu'en février 2014, affirmant que ce serait « *mettre en péril l'équilibre économique déjà fragile* » des deux sociétés exploitantes, Somaïr et Cominak, dont l'Etat nigérien est actionnaire à plus de 30 %. Niamey réclamait aussi une « *nigerisation* » de la gouvernance des deux sociétés minières, dont 98 % des salariés sont déjà des locaux.

L'Etat français a beau être actionnaire à 87 % d'Areva, il laisse ses dirigeants négocier, même si M. Oursel rend régulièrement compte de l'avancée des négociations à Hélène Le Gal, conseillère Afrique à l'Elysée, et Pierre Sellal, secrétaire général du Quai d'Orsay et membre du conseil de surveillance d'Areva. Mais quand l'écologiste Pascal Canfin, alors ministre délégué au développement, assure début février, devant l'Assemblée nationale, que la France juge les revendications du Niger « *légitimes* », il doit corriger et compléter son propos : la viabilité des activités minières d'Areva est tout aussi légitime.

Les accords miniers ont expiré depuis le 31 décembre 2013, et Areva a décidé en janvier la fermeture de ses deux mines pour des travaux de maintenance. Pour faire pression sur les négociations, pense-t-on à

Au Niger, un uranium très politique

Areva et le gouvernement nigérien ont négocié plus d'un an avant de trouver un accord

LES RECETTES
TIRÉES
DE L'URANIUM
N'ASSURENT
QUE 5 %
DU BUDGET
NIGÉRIEN

Niamey. Malgré les allers-retours Paris-Niamey du patron de la branche minière d'Areva, Olivier Wantz, et les voyages de M. Tchiana à Paris, les négociations s'enlisent sur la fiscalité et la date d'entrée en exploitation de la mine géante d'Imouraren.

Sa production annuelle de 5 000 tonnes est censée gonfler les recettes de l'Etat. Las ! L'afflux de cet uranium sur le marché accélérerait la chute des cours et compromettrait l'avenir des mines en exploitation (6 000 emplois directs et indirects), déjà moins rentables que celles qu'Areva exploite au Kazakhstan et au Canada. Diplômé de l'Ecole des mines de Saint-Etienne et ancien cadre dirigeant d'Areva Niger, M. Issoufou n'ignore rien de cette dure équation économique, même s'il doit composer avec une opinion qui lui demande d'être intraitable. L'uranium n'est pas le pétrole et le Niger n'est pas l'Angola. Que faire quand le prix de la livre de minerai a chuté de 70 dollars à 30 dollars en cinq ans ? Que le marché est atone en attendant le redémarrage de certaines centrales japonaises et la mise en service de dizaines de réacteurs chinois ?

Les deux parties sont condamnées à trouver un accord. M. Oursel et Pierre Blayau, le président du conseil de surveillance, s'envolent pour Niamey le 7 mars. Avec M. Issoufou, ils vont trancher les sujets les

plus sensibles : redevance, TVA, date d'ouverture d'Imouraren, gouvernance des sociétés franco-nigériennes. Donnant-donnant : Areva appliquera la loi de 2006, mais l'ouverture d'Imouraren est reportée à des jours meilleurs. Pendant deux mois et demi, les « techniciens » vont se remettre à l'ouvrage et le chef de l'Etat nigérien scellera l'accord définitif avec M. Oursel, le 19 mai, au lendemain du sommet de l'Elysée sur Boko Haram.

Areva avait besoin d'un « *cadre fiscal stable* » et de l'assurance d'une rentabilité de ses mines, affirme M. Oursel. Il l'a obtenue pour cinq ans. Pour Niamey, l'enjeu était autant politique qu'économique. Le Niger est le dernier pays dans le classement du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), qui mesure le niveau de santé, d'éducation et de revenu des habitants. Un des rares à être sporadiquement frappé par des famines.

Dans le hall d'entrée de la résidence présidentielle, à Niamey, un grand tableau d'art naïf résume bien la situation : il représente M. Issoufou entouré de diverses ethnies avec ce mot d'ordre : « *Nous croyons et soutenons l'initiative 3N "les Nigériens nourissent les Nigériens" du président de la République*. » Elu en mars 2011 sur un « *program-*

LES
NÉGOCIATIONS
SE SONT
DÉROULÉES
SOUS L'ŒIL
D'ONG
VIGILANTES

me pour la renaissance » censé accélérer le développement et surtout assurer la sécurité alimentaire d'un pays, candidat à sa succession en 2016, il devait décrocher un accord acceptable par l'opinion sans compromettre l'avenir du secteur minier.

Avec le renforcement de la démocratie à Niamey en 2011, les négociations se sont déroulées sous l'œil – et surtout la pression – d'une partie des élites et d'ONG vigilantes, comme le Réseau nigérien des organisations pour la transparence et l'analyse budgétaire (ROTAB), relayé en France par Oxfam. Ces mouvements militants reprochaient au gouvernement de négocier dans une « *opacité totale* » un accord trop favorable à Areva, présenté comme le dernier avatar du colonialisme.

Ils sont à moitié rassurés. « *Le fait qu'Areva consente à respecter la loi minière du Niger est une bonne nouvelle*, commente Anne-Sophie Simpère, d'Oxfam. *C'est une victoire de la forte mobilisation citoyenne. Mais c'est aussi un comble : il devrait être parfaitement normal que les entreprises se conforment aux lois des pays dans lesquels elles opèrent*. » Les associations réclament la publication du contrat. Ce sera fait au *Journal officiel*, a répondu M. Tchiana. Et dans les deux principales langues du pays, le haoussa et le zarma-songhaï. ■

JEAN-MICHEL BEZAT

« C'est la première fois qu'Areva accepte des avancées »

Niamey

« *C'est un très bon accord*. » Omar Hamidou Tchiana est satisfait. Le ministre d'Etat chargé des mines vient de signer, lundi 26 mai, le renouvellement pour cinq ans des contrats d'exploitation des mines d'Arlit et d'Akokan (Nord). Un très bon accord, en tout cas, dans le contexte d'un marché de l'uranium déprimé, dont le cours a baissé de plus de moitié en cinq ans, nuance celui qui a été l'homme-clé des négociations avec Areva.

M. Tchiana reconnaît que « *le prix de l'uranium a été un élément déterminant de la négociation* ». Si les cours étaient remontés grâce à un redémarrage des centrales japonaises fermées après la catastrophe de Fukushima de mars 2011, le Niger aurait pu obtenir davantage.

Les temps ont quand même changé, constate-t-il. En 2009, Areva avait concédé une faible augmentation du prix de l'uranium. « *C'était de la poudre de perlimpinpin*, affirme-t-il. *On était passé de 45 000 à 55 000 francs CFA le kilogramme, alors que le prix spot était à 200 000 francs CFA !* » Il constate que « *c'est la première fois qu'Areva accepte certaines avancées* », dit-il, convaincu que son pays a « *obtenu un très bon prix, compte tenu de la situation actuelle* ».

L'uranium n'est pas le pétrole

M. Tchiana se félicite que le géant nucléaire ait fini par accepter la loi minière de 2006, qui prévoit de porter la redevance jusqu'à 12 % du chiffre d'affaires. Un point sur lequel Niamey a refusé de transiger. « *Le moment de plus forte tension a été à la fin de 2013 : Areva ne voulait pas*

en entendre parler, raconte-t-il. Mais leur bataille juridique ne tenait pas la route. »

Il se félicite aussi de l'évolution de la gouvernance : les directeurs généraux des sociétés minières franco-nigériennes Somaïr et Cominak seront des Nigériens, même si l'Etat y est minoritaire. « *On ne savait pas ce qui se passait dans les sociétés*, dit-il. *On va aider à faire baisser les coûts de production*. » Et le Niger a obtenu au total 117 millions d'euros d'aides, notamment 90 millions pour refaire un tronçon de la route permettant de transporter l'uranium à travers le pays.

M. Tchiana ne regrette pas d'avoir accepté le report sine die de la mise en exploitation de la mine géante d'Imouraren. « *Nous sommes un gouvernement responsable*, plaide-t-il. *Nous devons assurer la renta-*

bilité de cette mine. Mettre de telles quantités sur le marché [5 000 tonnes par an] n'était pas possible. »

Il y a une « *injustice* » avec l'uranium, regrette récemment le président du Niger, Mahamadou Issoufou : son prix est bas par rapport à son pouvoir énergétique. De fait, il ne représente que 5 % du prix final du kilowatt/heure.

L'uranium n'est pas le pétrole, dont la production nigérienne monte en puissance. Avec 20 000 barils par jour, les recettes pétrolières dépassent déjà largement celles que procure l'uranium. « *Nous allons rapidement atteindre 80 000 barils* », indique Rakiatou Christelle Kaffa Jackou, la ministre déléguée chargée du développement industriel. L'or noir est plus prometteur que le *yellow cake*. ■

J.-M. B.

Alstom : GE prêt à créer 1 000 emplois en France

Son concurrent Siemens promet de déposer une offre sur l'équipementier français avant le 16 juin

C'est l'argument qui pourrait tout emporter. Reçu mercredi 28 mai à l'Élysée, Jeffrey Immelt, le PDG de General Electric (GE), s'est engagé auprès de François Hollande à embaucher 1 000 personnes supplémentaires en France s'il mettait la main sur les activités énergie d'Alstom, assure un proche du dossier.

C'est mieux que Siemens, qui ambitionne lui aussi de mettre la main sur le français : à ce stade, l'industriel allemand s'est uniquement engagé à maintenir l'emploi durant trois ans, à compter de la clôture de la transaction, autrement dit environ jusqu'en 2018.

Aux États-Unis, pour chaque emploi direct chez les grands donneurs d'ordre de l'énergie, « il y en a huit dans la chaîne d'approvisionnement », avait déjà assuré M. Immelt, lors de son audition, mardi 27 mai, devant la Commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale.

Pour le reste, M. Immelt a réitéré devant les députés l'engagement, pris dans sa lettre à François Hollande du 29 avril, de localiser en France les sièges mondiaux pour l'hydroélectricité, les éoliennes en mer, les turbines vapeur et les réseaux. « La France deviendra pour nous l'un des centres de production les plus importants et les plus diversifiés dans le monde », a insisté le PDG américain.

Alors que le gouvernement s'inquiète d'une perte de souveraineté si l'américain – associé au japonais Hitachi sur l'atome – mettait la main sur les turbines d'Alstom utilisées dans les centrales nucléaires de nouvelle génération, M. Immelt s'est également dit prêt à « créer une solution pour permettre aux clients français un accès privilégié aux turbines vapeur les plus fiables du marché afin d'équiper leurs centrales nucléaires ».

Le patron du géant américain



Au siège d'Alstom, à Levallois-Perret (Hauts-de-Seine), le 30 avril. CHRISTOPHE ENA/AP

ne s'est pas contenté de dresser un avenir radieux pour la « vallée de l'énergie » autour de Belfort. Alors que l'une des clés de la proposition de Siemens repose sur le renforcement du pôle transport d'Alstom, M. Immelt a repris à son compte la thématique des « deux champions mondiaux de l'énergie et des transports, tous deux basés en France ». Le PDG propose, en effet, d'apporter au tricolore son activité de signalisation, soulignant à l'envi l'intérêt de cette activité : « Dans le transport, la valeur ajoutée n'est

pas dans les matériels roulants, elle est dans les ordinateurs, les logiciels, les systèmes. » Et de marteler : « Alstom aura la taille, les technologies et la solidité financière nécessaires pour se mesurer à des concurrents tels que Bombardier, Ansaldo et... Siemens ».

General Electric montre ainsi sa bonne volonté au gouvernement avec un groupe français, comme qui s'est doté d'un arsenal juridique, à travers les décrets Montebourg sur les investissements étrangers, pour s'opposer à une éventuelle opération.

M. Immelt cherche aussi à couper l'herbe sous le pied de son rival, décidé de passer à la vitesse supérieure. Siemens, jusqu'ici hésitant, voire divisé, à l'idée de présenter une offre sur l'industriel français, « présentera sa proposition le 16 juin au plus tard », a promis Christophe de Maistre, le président de Siemens France, lors de son audition à l'Assemblée nationale, juste avant celle de M. Immelt.

« Nous préparons notre décision avec sérénité, sérieux et détermination », a assuré M. de Maistre, rappe-

lant qu'un tel projet nécessitait au minimum « quatre semaines » de « vérifications approfondies », pour s'assurer notamment que « les risques juridiques et financiers » étaient bien pris en compte. « Nous sommes dans les délais », a estimé le patron français.

Sur le fond, M. de Maistre a rappelé le projet de Siemens de créer « deux champions européens à vocation mondiale », l'un dans l'énergie à capitaux allemands, l'autre dans le transport ferroviaire à capitaux français. « Ce projet ne

serait pas celui d'une restructuration défensive », a-t-il assuré, taclant au passage l'offre de GE, « présentée à la hussarde ».

Concrètement, Siemens s'est engagé, en cas de dépôt d'une offre, à acquérir « toutes les activités énergie d'Alstom » et à les « conserver ». Le géant munichois relocerait en France, « vraisemblablement à Grenoble et Belfort », le siège mondial des activités de transmission, de turbines hydrauliques et de turbines vapeur.

A ce stade, l'industriel allemand s'est uniquement engagé à maintenir l'emploi durant trois ans

En échange, Siemens accepterait de céder à Alstom « l'ensemble de ses activités de matériel roulant », c'est-à-dire ses trains à grande vitesse (les ICE), ses locomotives, ses métros, ses trains régionaux, ses tramways et ses bus électriques. « Il faut sauver Alstom Transport », a même lancé M. de Maistre, estimant que celui-ci n'aurait pas la « taille critique » s'il était « abandonné à son destin » et ne pourrait lutter face à ses concurrents chinois ou nord-américain comme Bombardier.

Mais contrairement à GE, Siemens n'est pas disposé, en tout cas pour l'instant, à céder ses activités de signalisation ferroviaire, dont il est le leader mondial. Au contraire, l'allemand veut récupérer celles du français et s'engagerait simplement à installer le siège de cette division en région parisienne, « vraisemblablement à Châtillon ». ■

ISABELLE CHAPERON
ET CÉDRIC PIETRALUNGA

Marine Le Pen relance le débat sur la nationalisation du spécialiste des turbines

Florian Philippot, le numéro deux du Front national, évoque un rapprochement avec Safran

Nationaliser Alstom. » C'est l'un des trois « actes » que Marine Le Pen a demandés à François Hollande, mardi 27 mai, au lendemain des élections européennes. Cette revendication pour contrer les offensives de l'américain General Electric (GE) et de l'allemand Siemens a aussi été portée pendant la campagne par d'autres partis comme le Front de gauche. Et trouvé un certain écho comme en atteste un sondage BVA pour i-Télé, réalisé fin avril, selon lequel 55 % des Français sont favorables à une « nationalisation temporaire » d'Alstom.

La déclaration en fanfare de la présidente du Front national était tempérée, quelques heures plus

tard, par Florian Philippot, le numéro deux du parti. « Ce n'est pas une nationalisation mais une prise de participation de l'Etat dans Alstom en reprenant les 29 % de Bouygues », affirme ce proche conseiller de M^{me} Le Pen. Une démarche qu'avait justement menée en 2004 Nicolas Sarkozy : alors ministre des finances, il avait organisé le sauvetage du groupe, au bord de la faillite, en y faisant rentrer l'Etat à hauteur de 30 %, une participation vendue deux ans plus tard à Bouygues....

M^{me} Le Pen a écrit le 29 avril au nouveau directeur général de la Caisse des dépôts et consignation (CDC) Pierre-René Lemas, pour que l'institution publique rachète la

part de Bouygues estimée à 2,7 milliards d'euros. L'investissement est élevé, « mais Alstom est une entreprise qui fait des bénéfices », répond M. Philippot. « C'est une question de priorité », ajoute-t-il, avant de préciser que l'entrée de la CDC chez Alstom durerait le temps d'organiser un rapprochement avec un groupe français, comme l'équipementier aéronautique Safran.

« Vision nationaliste »

Au-delà du manque de coordination au sein du FN, l'appel à nationaliser de M^{me} Le Pen soulève de nombreuses questions.

Certes, d'un point de vue légal, le rachat d'Alstom par l'Etat est possi-

ble, reconnaissent juristes et économistes. D'autant que le décret « relatif aux investissements étrangers soumis à autorisation préalable » adopté à l'initiative du ministre de l'économie, Arnaud Montebourg, mi-mai, renforce ses pouvoirs.

En l'occurrence, un rachat du fabricant de turbines par un étranger mettrait-il en péril l'indépendance énergétique du pays ? Pour le gouvernement, seule la sanctuarisation des activités nucléaires d'Alstom est incontournable. M. Montebourg exclut de laisser passer les turbines Arabelle sous pavillon américain. Certes, celles-ci ne sont pas à proprement parler un équipement nucléaire puisqu'elles sont situées dans l'« îlot convention-

nel » des centrales. Mais elles donneraient aux Américains le moyen de décider un jour de bloquer la vente de centrales françaises pour des raisons politiques. Cependant, aucun industriel français ne semble en mesure de reprendre cette activité.

Dans le nucléaire, « Alstom, ce n'est pas Areva, relativise Elie Cohen, directeur de recherche au CNRS. On a du mal à nourrir le raisonnement purement stratégique pour Alstom. Les offres de GE ou de Siemens ne remettent pas en cause l'indépendance énergétique. »

« Nationaliser pour quoi faire ? », s'interroge donc l'économiste. « Alstom est confronté à un double problème », rappelle-t-il. Le groupe n'a

plus la taille critique, il vend 15 turbines quand GE en écoule 150. Sur-tout, il doit faire face à de nouveaux concurrents venus des pays émergents. L'ancien géant est « de plus en plus petit ».

Dans cet environnement, en tant qu'actionnaire unique, l'Etat devrait être capable non seulement de réduire la dette du groupe mais surtout d'augmenter ses fonds propres pour permettre à Alstom d'investir partout dans le monde. Or ces marchés sont hypercapitalistiques et les capitaux unitaires nécessaires sont considérables.

Ce ne sont pas 12,3 milliards d'euros qu'il faudrait dépenser pour s'aligner sur la proposition de GE mais au moins le double. « Est-ce que l'Etat est prêt à racheter le capital en cas de nationalisation et à donner à Alstom les fonds nécessaires pour se développer sur les marchés ? », fait mine de s'interroger M. Cohen.

Pour Jean-Louis Levet, économiste spécialisé dans les questions industrielles, une nationalisation d'Alstom relèverait d'« une vision nationaliste qui n'a aucune efficacité économique ». Partisan d'un retour de l'Etat stratège, il milite pour une entrée temporaire de l'Etat au capital d'Alstom en reprenant la part de Bouygues. « Le simple fait de cette présence serait un signe clair, affirme-t-il. Cela montrerait qu'Alstom n'est pas à vendre à n'importe quelle condition et cela donnerait le temps de trouver des alliances. » Pour lui, rien ne sert de se ruier sur les offres de GE ou Siemens et d'être absorbé par ces groupes. « Peut-être au final arrivera-t-on à un accord avec Siemens. » ■

DOMINIQUE GALLOIS

Paris veut déminer la polémique sur le traité transatlantique

Bruxelles
Envoyée spéciale

Forte de son succès aux élections européennes, Marine Le Pen a demandé au président François Hollande, mardi 27 mai, l'« arrêt du traité transatlantique ».

Le traité de libre-échange entre l'Europe et les États-Unis, le TTIP (Transatlantic Trade and Investment Partnership) – en cours de négociation – doit faciliter les échanges en harmonisant les multiples normes et contraintes qui, des deux côtés de l'Atlantique, freinent le commerce. Peu connu du grand public, le TTIP s'est invité dans la campagne européenne, les partis extrêmes dénonçant le risque pour les Européens de se voir imposer par les Américains « les

poulets au chlore et le bœuf aux hormones ».

Mais à en croire les sources interrogées à Bruxelles et Paris, il serait très difficile de revenir sur les négociations engagées. Le Conseil européen a, en juin 2013, donné, à l'unanimité, un mandat à la Commission pour négocier avec Washington. Un mandat qui ne peut être modifié ou annulé que si les 28 États le décident à l'unanimité. « Dans l'absolu, nuance une source au gouvernement français, si un Etat disait "on arrête tout", la Commission serait obligée de considérer sa demande. Mais cela entraînerait une crise politique majeure pour l'Union. » « La France perdrait alors toute crédibilité aux yeux de ses partenaires. Vous imaginez : en février, lors de sa visite aux États-

Unis, M. Hollande a assuré à M. Obama qu'il fallait aller de l'avant ! », s'étrangle un connaisseur des institutions de l'Europe. « M^{me} Le Pen a fait 25 % des voix dimanche, mais elle n'est pas présidente de la République, que je sache ! », réagit Sylvie Goulard, réélue, dimanche, à Strasbourg sous les couleurs de l'ADLE, l'alliance des démocrates et des libéraux pour l'Europe.

Cartouches grillées

En tant que députée européenne – elle aussi réélue –, M^{me} Le Pen a néanmoins des moyens de s'opposer au TTIP. « A condition d'être active à Strasbourg », ironise M^{me} Goulard, en référence aux critiques sur le peu d'assiduité des leaders du Front national au Parlement.

De fait, les parlementaires euro-

peens devront se prononcer sur le traité quand il sera finalisé. Et, en cours de négociation du TTIP, ils peuvent présenter une résolution, qui n'a qu'une valeur consultative pour la Commission et le Conseil. « Mais en général, l'exécutif européen en tient compte, car le Parlement peut rejeter ses textes en dernier ressort », précise un connaisseur du Parlement. « Pour que M^{me} Le Pen puisse avancer une résolution de blocage du TTIP, il faudrait qu'elle parvienne à former un groupe parlementaire [en réunissant au moins 25 députés de sept pays de l'UE différents]. Ce n'est pas gagné », relève M^{me} Goulard. Et les résolutions doivent être adoptées en conférence des présidents des groupes politiques...

Pour autant, M^{me} Goulard récla-

me une « nouvelle dynamique du gouvernement français sur le TTIP » : « Paris a grillé ses cartouches en se battant pour la sortie des négociations du secteur de la culture et de l'audiovisuel, alors que d'autres secteurs sont importants. Et pourquoi accepter que soient aussi exclues des négociations les services financiers, comme le veulent les Américains ? »

Afin de calmer la polémique, Paris pousse à plus de transparence quant au contenu des négociations. « Nous défendons une publication du mandat pour que chacun constate qu'il y a des lignes rouges qui ont été définies, comme, justement, le bœuf aux hormones et le poulet au chlore ! », précise une source gouvernementale. ■

CÉCILE DUCOURTIEUX

Le « gendarme des télécoms » enquête sur les opérateurs

L'Arcep veut s'assurer que les acteurs français, notamment Free, respectent leurs engagements de couverture de téléphonie mobile

L'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep) a décidé de montrer ses muscles. Elle a annoncé, mardi 27 mai, l'ouverture d'une série d'enquêtes administratives concernant les opérateurs de téléphonie mobile français. Orange, SFR, Bouygues Telecom, Free Mobile, personne n'est épargné. Dans un communiqué de presse publié mardi, l'Arcep écrit que ces enquêtes « permettront à l'autorité de recueillir les informations et documents nécessaires pour s'assurer du respect des obligations imposées à ces opérateurs et de procéder, au besoin, à des constatations sur place ».

Avec cette communication, l'Arcep souhaite siffler la fin de partie. Dépourvue de son pouvoir de sanction pendant presque un an – elle l'avait perdu en juillet 2013 pour non-respect du principe de séparation des pouvoirs d'instruction et de sanction –, elle s'était rendu compte que les opérateurs rechignaient quelque peu à répondre à ses questions ou à ses demandes. « C'est un retour dans le jeu. L'idée,

Les opérateurs ont supprimé 4 000 postes en 2013

L'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep), a publié, mercredi 28 mai, les résultats provisoires de son observatoire de l'emploi et des investissements dans les télécommunications pour 2013. Il en ressort que les opérateurs ont investi 7,2 milliards d'euros dans leurs réseaux l'an dernier. L'activité mobile

c'est aussi d'envoyer le signal que le sujet de l'Arcep n'est pas la concentration, mais l'arbitrage et la réglementation du secteur », explique une source proche de l'institution.

Premier visé par cette salve sans précédent : Free Mobile. Le quatrième opérateur, entré sur le marché en janvier 2012 avec un réseau couvrant 29 % de la population, a une obligation de couverture de 75 % au 1^{er} janvier 2015.

Si les investissements de Free ne sont pas suffisants, l'Autorité n'exclut pas de mettre l'opérateur en demeure de manière préventive

L'Arcep, qui n'a aucune obligation de vérifier l'infrastructure de Free avant cette date souhaite « prévenir plutôt que guérir ». Elle a donc décidé de mener une enquête sur l'avancement des investissements

représente un tiers de ces investissements. Côté emplois, l'Arcep indique qu'en 2013, il a reculé chez les opérateurs après avoir augmenté de 2010 à 2012 : le secteur a, en effet, perdu 4 000 emplois soit 3,3 % des effectifs (125 000). Une baisse due au transfert de certaines activités vers des prestataires extérieurs.

du quatrième opérateur. L'idée étant de s'assurer que Free est sur la bonne voie et qu'il ne risque pas de contrevenir aux engagements liés à la quatrième licence. « Pour l'instant, ils nous communiquent chaque mois leurs investissements dans le réseau et le nombre d'antenne mis en service, nous allons vérifier tout cela sur le terrain », explique-t-on à l'Arcep.

Si le rythme des investissements de Free n'est pas suffisant pour assurer 75 % de couverture en janvier 2015, le gendarme des télécommunications n'exclut pas de mettre l'opérateur en demeure de manière préventive. Si cela devait arriver, ce serait une première dans l'histoire de l'institution qui attend d'habitude les dates butoirs pour sanctionner.

L'Arcep pourrait, cependant, se montrer plus clément s'il s'avère que les raisons qui empêchent Free de déployer son réseau sont indépendantes de sa volonté (difficulté à trouver des points hauts où installer ses antennes, réticence des syndicats de copropriété à accorder un bail pour un toit-terrasse où installer les antennes...). « Dans ce cas, la mise en demeure ne sera probablement pas anticipée, mais arrivera plus tard », explique une source proche du dossier.

Deuxième sujet dans le viseur de l'Arcep : les zones blanches, ces 3 600 communes peu peuplées qui ne sont couvertes pas aucun opérateur en particulier. En 2010, SFR, Orange et Bouygues Telecom s'étaient engagés à constituer un réseau 3G commun afin de couvrir ces zones à 100 % d'ici à 2013. Un



engagement auquel s'était joint Free à son arrivée sur le marché. Las, l'Arcep a constaté que ces zones n'étaient couvertes qu'à 25 %.

Elle entend, avec cette enquête, vérifier pourquoi et obliger, le cas échéant, les opérateurs à respecter leurs obligations. Encore une fois, une mise en demeure pourrait être

envoyée aux opérateurs si l'autorité le juge nécessaire.

Parmi les trois autres dossiers soulevés par l'Arcep se trouve la couverture 3G de SFR. Le deuxième opérateur hexagonal s'était engagé à couvrir 99,3 % de la population française en 3G. Bien qu'il en soit proche, SFR n'a pas encore atteint

ce seuil, et l'Arcep compte bien vérifier qu'il y réussisse.

Enfin, l'autorité présidée par Jean-Ludovic Silicani a ouvert une enquête sur la qualité des offres destinées au marché de l'entreprise et du service universel (informations, cabines téléphoniques...). ■

SARAH BELOUEZZANE

Arnaud Montebourg s'attaque aux abus des sites de réservation d'hôtel en ligne

Le ministre de l'économie a assigné en justice Booking.com

Arnaud Montebourg a le sens du timing. A quelques semaines des grands départs pour les vacances d'été, le ministre de l'économie a décidé de s'en prendre à Booking.com, le site de réservations hôtelières en ligne. Le ministre de l'économie a annoncé, mardi 27 mai, qu'il assignait Booking.com en justice. « Les sociétés du groupe viennent d'être assignées à comparaître devant le tribunal de commerce de Paris par le ministre de l'économie », ont fait savoir les services de M. Montebourg.

Le ministre veut s'attaquer à certaines clauses tarifaires, dites « clauses paritaires », inscrites dans les contrats liant les hôtels au site de réservation. Selon lui, elles « interdisent notamment aux hôteliers de proposer directement aux consommateurs des tarifs plus attractifs que ceux que Booking.com propose sur son site ». En clair, avec ces « clauses paritaires » Booking.com empêche les hôteliers de lui faire concurrence en proposant des prix plus bas que lui.

Booking.com en tire largement profit. Pour être référencés par le site, les hôtels doivent lui reverser jusqu'à 27 % de commission. Pire,

Booking.com et les sites de réservation concurrents sont désormais quasi incontournables. Internet est devenu un passage obligé pour les hôteliers. Selon une étude commandée par Booking.com et publiée en décembre 2013, plus de la moitié des Français (51 %) passent par le site Internet d'un hôtel pour réserver une chambre. Ils sont déjà 41 % à s'adresser directement à des sites de réservation en ligne pour trouver un hébergement.

« Reprendre le contrôle »

La plainte du ministère était attendue par les organisations professionnelles du secteur. « En 2013, nous avions déjà déposé une plainte devant la commission d'examen des pratiques commerciales contre ces clauses léonines imposées par Booking.com, mais elle n'a qu'un avis consultatif », signale Didier Chenet, président du Syndicat national des hôteliers, restaurateurs, cafetiers et traiteurs (Synhorcat).

In fine, à cause de telles clauses abusives, estime le ministère de l'économie, « les hôteliers perdent ainsi une opportunité de concurrencer Booking.com et de reprendre le

contrôle de la relation avec le client ». La montée en puissance d'Internet et la progression des sites de réservation « dépossèdent l'hôtelier d'une part de son fonds de commerce », dénonce M. Chenet. Le président du Synhorcat redoute que de plus en plus d'hôteliers soient pieds et poings liés face aux sites de réservation. Selon le syndicat, « 40 % à 45 % du chiffre d'affaires d'une partie des hôtels passent déjà par les sites de réservation ». Ce genre de pratiques « nuit à la fois à la compétitivité du secteur hôtelier (...) et aux consommateurs », a encore ajouté M. Montebourg.

La plainte contre Booking.com n'est que le deuxième volet de l'offensive contre les pratiques abusives des sites de réservation. Avant M. Montebourg, c'est Pierre Moscovici, alors ministre de l'économie, qui avait déjà, en novembre 2013, assigné en justice Expedia.fr, un rival de Booking.com. A l'époque, le ministre s'en prenait lui aussi aux clauses tarifaires imposées par Expedia.fr.

Les organisations professionnelles continuent à se mobiliser contre de telles clauses. Le Synhorcat a déposé une plainte auprès de l'Autorité de la concurrence. « Il doit être auditionné dans les prochains jours », précise M. Chenet. L'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie, première organisation du secteur, a lancé une pétition en ligne contre TripAdvisor, site de conseil aux voyageurs. Les grandes enseignes hôtelières sont aussi entrées en résistance. Accor vient de recruter Vivek Badrinath, un X Télécom, avec pour mission principale de redonner à son groupe la main face aux sites de réservation. ■

GUY DUTHEIL

La Chine se veut offensive dans la lutte contre la corruption des laboratoires

Après GSK, AstraZeneca, Eli Lilly ou Novo Nordisk sont désormais visés

Shanghai
Correspondance

Pékin n'en a pas fini avec les multinationales de la pharmacie, presque un an après avoir porté ses accusations de corruption contre GlaxoSmithKline (GSK). La presse économique chinoise a révélé, mardi 27 mai, une note interne du bureau de la santé de la ville d'Hangzhou (est), exigeant des départements subalternes qu'ils fassent état, avant la fin du mois de juin, des pots-de-venir reçus, et détaillent la forme qu'ils ont pu prendre : donations, paiement de conférences, programmes d'éducation, invitations à des séminaires...

Dans ce mémoire, publié par le 21st Century Business Herald, les autorités locales citent des exemples de laboratoires à suivre de près : le britannique AstraZeneca, l'américain Eli Lilly ou encore le danois Novo Nordisk.

Les autorités chinoises n'ont pas annoncé d'enquête formelle contre ces groupes et aucun élément ne permet de justifier l'apparition de leur nom dans cette note. Mais ce document est symptomatique du climat de suspicion qui entoure les laboratoires étrangers implantés en Chine.

Les failles du système judiciaire chinois n'aident en rien. La campagne de lutte contre la corruption menée par le secrétaire du Parti communiste, Xi Jinping, bat son plein.

Plus bas dans l'administration, on s'active car il faut faire du résultat, trouver des coupables, et il est de notoriété publique que la santé en Chine est un terreau fertile à la corruption, du bakchich versé par le patient au médecin aux commis-

sions que les laboratoires concèdent aux pharmacies des hôpitaux.

L'affaire GlaxoSmithKline a mis en lumière la légèreté avec laquelle certaines multinationales ont oublié leurs engagements éthiques pour jouer selon les règles locales. Mercredi 14 mai, après dix mois d'investigation, la police chinoise a conclu son enquête sur les pratiques de GSK : elle considère que le directeur du groupe en Chine, le Britannique Mark Reilly, a ordonné à ses équipes commerciales de corrompre docteurs et personnel hospitalier.

La santé en Chine est un terreau fertile à la corruption

Elle accuse également M. Reilly ainsi que deux cadres chinois, un vice-président et un superviseur juridique, d'avoir monté en 2012 une cellule de crise visant à payer les autorités judiciaires pour calmer leurs velléités d'enquête.

Au Royaume-Uni, le bureau de lutte contre la fraude a, à son tour, annoncé, mardi 27 mai, l'ouverture d'une enquête sur les pratiques de GSK.

L'agence de presse étatique, Chine Nouvelle, a prévenu vendredi 16 mai : « Le cas est un avertissement aux multinationales étrangères, l'éthique compte. » Mais les méthodes employées par la police chinoise pour faire des exemples ont quelque peu décrédibilisé cette volonté de purification dans le secteur, dont on reconnaît toute-

fois volontiers qu'il est loin d'être exemplaire.

Les confessions des responsables chinois de GSK ont été mises en scène par la télévision centrale d'Etat, CCTV. Et la police n'a pas caché lors des descentes chez d'autres laboratoires qu'il fallait faire du chiffre dans cette campagne. « Si tu n'avoues pas, l'amende sera double et de toute façon, on va te tondre », résumait un cadre étranger il y a quelques mois.

Ces mêmes responsables se demandent aujourd'hui si la note interne d'Hangzhou est le signe d'une nouvelle vague répressive plus large ou s'il s'agit d'un coup de zèle localisé, limité à la capitale de la province du Zhejiang. Les deux sont possibles, juge l'un d'eux, mais ces derniers temps « il est de bon ton de faire du zèle ».

Le 21 mai, les bureaux du groupe Roche à Hangzhou ont fait l'objet d'une visite du bureau de l'industrie et du commerce. Une porte-parole de Roche dit n'avoir pas d'autres informations et précise que l'entreprise « coopère pleinement avec les autorités d'Hangzhou ».

De même chez Novo Nordisk, où l'on refuse de commenter le document interne évoqué par la presse économique chinoise et l'on rappelle l'attachement à la lutte contre la corruption.

« D'une manière générale, je voudrais ajouter que des enquêtes de la part d'autorités diverses ne sont pas rares en Chine, elles ne sont pas non plus un phénomène nouveau et, comme nombre d'autres entreprises, Novo Nordisk reçoit des inspections de temps à autre », écrit Mike Rulis, le porte-parole du groupe danois. ■

HAROLD THIBAUT

IL EST TEMPS DE PARLER D'ÉCONOMIE

8H30 DU LUNDI AU VENDREDI

Le Monde
ÉCO&ENTREPRISE

BFM BUSINESS

La consommation des produits bio en France a augmenté de 9 % en 2013

Les agriculteurs de la filière s'inquiètent de la fin des aides au maintien dans certaines régions

Les produits bio gagnent du terrain en France. Selon les chiffres publiés mercredi 28 mai par l'Agence Bio, les achats des foyers ont progressé de 9 % en 2013, à 4,35 milliards d'euros. Mais ces produits, issus d'une agriculture qui se veut respectueuse de l'environnement, ne représentent que 2,5 % du marché alimentaire global. Le produit le plus plébiscité est sans conteste l'œuf, marqué d'un « O » sur la coquille pour le distinguer des autres modes d'élevage. En 2013, l'achat d'œufs bio par les foyers français a encore bondi de 8,7 % (les ventes d'œufs au total ont augmenté de 2 % l'an dernier). Une accélération, alors que les ventes avaient déjà gagné 6 % un an plus tôt. Désormais, selon le Comité national pour la promotion de l'œuf (CNPO), le bio a atteint la barre des 10 % sur ce marché en volume. En valeur, sa part est de 15 %.

Le lait bio fait aussi une percée. En 2013, sur le segment des laits longue conservation, qui représentent l'essentiel des ventes en France, en recul de 2,5 %, le bio a progressé de 7,9 %. Il frôle la barre des 200 000 litres, après un bond de 37 % entre 2009 et 2013. Et s'arroge ainsi 7 % de la consommation globale, selon les chiffres du syndicat laitier Syndilait. En valeur, il représente déjà 10 % du marché.

Puis viennent, selon l'Agence Bio, les fruits et les légumes, un rayon dans lequel le bio pèse 6 %, si l'on fait abstraction des bananes et des agrumes. Mais le plus fort taux de croissance sur les quatre dernières années est à mettre au compte des vins, dont les ventes ont bondi de 56 % sur cette période.

Cette progression dans un marché alimentaire français plutôt morose s'explique, en partie, par un renforcement de la distribution et une présence accrue de ces produits dans les rayons des supermarchés. C'est le cas en particulier pour le lait, les produits laitiers et les œufs bio, dont les deux tiers des ventes se font désormais par ce circuit de distribution. Mais, s'agissant des fruits et des légumes mais aussi de l'épicerie, les enseignes spécialisées restent le lieu d'achat privilégié des foyers. Et c'est la vente directe auprès des producteurs qui



L'œuf est le produit bio le plus consommé. REMY GABALDA/AFP

progresses le plus. Elle bondit de 17,2 % en 2013. Elle est plébiscitée pour l'achat de fruits et légumes, de vin, sans oublier la viande ou le fromage. La recherche de produits de qualité bénéficie également au réseau de commerçants, dont les cavistes.

Autre facteur de la progression du bio dans le panier de la ménagère : une augmentation très faible des prix. Elle serait limitée à 1 % en moyenne en 2013, selon l'Agence Bio. Certains tarifs ont même baissé. C'est le cas pour les œufs, dont les prix affichent un recul de 2 %, sur un marché pour l'œuf standard orienté à la hausse. De même pour le lait, en repli de 1 %, ou les jus de fruits (-2 %). En revanche, les fruits et légumes affichent une hausse de 7 % en 2013, assez similaire à l'évolution des cours des produits conventionnels, et les viandes bovine et ovine de 5 %.

La question de l'origine des produits bio se pose régulièrement. Surtout pour les Français, soucieux d'une consommation locale. En 2013, 25 % des produits bio qu'ils ont mis dans leur panier ont été importés. Un pourcentage qui reste stable. En parallèle, les exporta-

tions de produits bio d'origine française continuent à progresser pour atteindre 381 millions d'euros en 2013. Plus de 60 % de ce montant proviennent de l'exportation de vins bio.

Le défi aujourd'hui pour la filière bio réside dans le renforcement de la production. Entre 2009 et 2011, une vague importante de conversions des agriculteurs vers

L'un des facteurs de la progression du bio dans le panier de la ménagère est la très faible hausse des prix

cette agriculture plus respectueuse de l'environnement a permis de répondre mieux à la demande. En 2013, les surfaces certifiées bio ont progressé de 9 % pour atteindre 931 675 hectares. Et on a dénombré 25 467 producteurs engagés dans cette démarche. Un chiffre qui tient compte de l'adhésion de 2 000 nouvelles exploitations, mais aussi de l'arrêt d'un millier de

fermes. « Depuis deux ans, nous notons un ralentissement du rythme des conversions », constate Stéphanie Pageot, productrice de lait en Pays de la Loire et présidente de la Fédération nationale d'agriculture biologique (FNAB).

C'est dans ce contexte que la FNAB tire la sonnette d'alarme. Dans le cadre de la future politique agricole commune qui entre en vigueur en 2015, les aides à la conversion sont bien en place, mais celles au maintien sont entre les mains des régions. Or, aujourd'hui, seules quatre d'entre elles les ont prévues dans leur budget. « Il y a un risque de déstabilisation de la filière bio avec de potentielles distorsions de concurrence. Et un risque de déconversion des agriculteurs bio vers le conventionnel », explique M^{me} Pageot.

Un signal considéré comme négatif alors que Stéphane Le Foll, ministre de l'agriculture, avait lancé en 2013 un plan Ambition Bio, qui prévoyait un doublement des surfaces cultivées en bio en 2017 et une enveloppe moyenne pour la filière de 160 millions d'euros par an. ■

LAURENCE GIRARD

Ecotaxe : les sénateurs pointent les insuffisances d'Ecomouv' mais préconisent la poursuite du système

La mission d'enquête sénatoriale propose de redéfinir le contrat qui lie le consortium à l'Etat

Continuer avec Ecomouv' mais négocier fermement les conditions d'un nouveau contrat avec ce consortium détenu à 70 % par le groupe italien Autostar per l'Italia, en jouant notamment sur le fait que le système n'était pas prêt dans les délais prévus : telle est globalement la voie, consensuelle, proposée par les sénateurs de la mission d'enquête sur la mise en œuvre de l'écotaxe poids lourds.

Dans un rapport rendu public, mercredi 28 mai, ils concluent que rien de répréhensible au niveau juridique ne semble pouvoir remettre en cause la validité du contrat conclu fin 2011 par le gouvernement de François Fillon avec Ecomouv'. Ils renvoient dos à dos les deux camps quant aux responsabilités sur la non-mise en œuvre de l'écotaxe en 2013 puis au 1^{er} janvier 2014. La commission d'enquête propose pour sortir de l'impasse du dossier écotaxe de redéfinir « le périmètre de l'opération et les responsabilités de l'Etat et de son mandataire, tout en trouvant un nécessaire accord financier ».

Attendu par le gouvernement, ce rapport, après la publication des

conclusions de la Mission d'information parlementaire sur l'écotaxe poids lourds, le 14 mai, devrait lui permettre de présenter prochainement un nouveau dispositif. La ministre de l'écologie, Ségolène Royal, hostile à l'écotaxe, avait annoncé qu'une décision serait prise en juin, au lendemain de la remise des deux rapports et de l'élection européenne.

Initiative des socialistes

Avant d'être juridique, le dossier de l'écotaxe est éminemment politique. Et les vingt et un membres de la mission, désignés le 11 décembre 2013, se sont souvent affrontés. Cette mission, présidée par la sénatrice Marie-Hélène des Esgaulx (UMP, Gironde), a été créée à l'initiative des socialistes. Alors que Jean-Marc Ayrault, en octobre 2013, sous la pression des « bonnets rouges » bretons, venait de prendre la décision de suspendre le dispositif de l'écotaxe, ils ont choisi d'enquêter sur les conditions d'attribution du marché à Ecomouv' en 2011.

Pour s'accorder sur ce rapport voté à l'unanimité, les sénateurs ont dû limiter leurs critiques. « La décision prise en octobre 2013 de sus-

pendre l'exécution du contrat, pour des raisons d'ordre public, a créé une situation juridiquement complexe, mais qu'Ecomouv', aux prises avec des difficultés de stabilisation du système qu'elle avait intérêt à ne pas mettre en avant, a acceptée et mise à profit pour prolonger les tests de vérification et de mise au point en cours », conclut le rapport, dont Le Monde a pu prendre connaissance. Les auteurs ajoutent que l'« on ne saurait affirmer que le dispositif était totalement opérationnel le 1^{er} janvier 2014 ».

L'argument est important, car il signifie que la société Ecomouv' ne saurait demander unilatéralement les compensations induites par la non-mise en œuvre de l'écotaxe. En critiquant à plusieurs reprises le consortium – auquel participent les groupes français Thalès, SNCF, SFR et Steria –, les sénateurs limitent ses possibilités de recours. Ils évoquent, outre les retards dans la livraison du système ou ses imperfections, un manque de « transparence » pendant la mise en place du dispositif.

Les sénateurs donnent ainsi raison à la ministre de l'écologie, qui avait déclaré que l'Etat était en

droit d'attendre des compensations de la part d'Ecomouv'. Auditionnée par les membres de la mission d'enquête, le 29 avril, M^{me} Royal avait souligné le retard pris par le prestataire. Alors qu'il était dit que l'Etat devrait quelque 800 millions d'euros de dédommagement à Ecomouv', en cas de rupture de contrat, M^{me} Royal estime, elle, que « c'est l'Etat qui a subi le préjudice principal. Je ne suis pas sûre que l'entreprise sera en position de force dans un contentieux », laissait-elle alors entendre.

« Ecomouv' n'a pas respecté toutes ses obligations de transparence, de délais ou encore de corrections des systèmes qui dysfonctionnaient, mais aujourd'hui, le dispositif semble prêt à fonctionner », estime Virginie Klès (PS, Ile-et-Vilaïne), le rapporteur de la commission. Selon elle, avec les corrections qui devront être apportées au système, l'écotaxe devance – le nouveau terme proposé par le président de la mission d'information sur l'écotaxe de l'Assemblée nationale, Jean-Paul Chanteguet – pourrait s'appliquer début 2015. Il ne manque plus que la copie du gouvernement. ■

REMI BARROUX

Nestlé se renforce dans les soins dermatologiques en Amérique du Nord

Le groupe suisse achète pour 1 milliard d'euros de droits de commercialisation aux Etats-Unis

Nestlé renforce son ambition sur le marché de la dermatologie esthétique. Le groupe suisse, numéro un mondial de l'agroalimentaire, a acheté à l'entreprise canadienne Valeant Pharmaceuticals International l'exclusivité des droits de commercialisation de plusieurs produits de dermatologie esthétique aux Etats-Unis et au Canada. Le montant de la transaction, annoncée mercredi 28 mai, est évalué à 1,4 milliard de dollars (1 milliard d'euros).

Lors du grand réaménagement capitalistique de L'Oréal, décidé en février pour permettre aux héritiers du fondateur du premier groupe mondial de cosmétiques d'augmenter leur participation à hauteur de 33,31 %, tandis que la participation de Nestlé devait être réduite à 23,29 %, c'est le laboratoire pharmaceutique de dermatologie Galderma, jusqu'alors détenu à parité par L'Oréal et Nestlé, qui avait servi de monnaie d'échange.

En récupérant 50 % de ce laboratoire, valorisé au total à 3,1 milliards d'euros, ainsi qu'une soule en numéraire de 3,4 milliards, la stratégie du PDG de Nestlé était clairement de développer une nouvelle division baptisée Nestlé Skin Health. Le président de Nestlé, Peter Brabeck-Letmathe avait assuré que Galderma deviendrait ainsi la base fondatrice de ce nouveau pôle. Cette cession permettait également à L'Oréal de se focaliser exclusivement sur son activité de cosmétiques, puisque Galderma n'était pas aux yeux de Jean-Paul Agon, PDG de L'Oréal, dans le cœur de métier du groupe.

En 2011, Galderma avait racheté pour 819 millions d'euros un concurrent du Botox, le suédois Q-Med, qui commercialise un produit de comblement des rides, le Restylane. Grâce à l'accord avec le Canadien Valeant Pharmaceuticals, Nestlé obtient, entre autres, les droits de commercialisation de ce produit aux Etats-Unis et au Canada. Il étend aussi dans ces pays la vente d'autres produits de comblement de rides de Galderma, comme Emervel, Perlane ou Dysport.

Restructurer son portefeuille

Depuis trois ans, le groupe de Vevey affirme son ambition d'être présent dans le domaine de la nutrition, du bien-être et de la santé, quitte à empiéter sur le secteur pharmaceutique. Il serait d'ailleurs également en négociation pour reprendre l'activité nutrition médicale de Danone.

Une stratégie qui correspond à la volonté de Paul Bulcke, son directeur général, de renouer avec une croissance de son chiffre d'affaires de 5 à 6 % par an et de progression de sa marge. Confronté à une baisse de régime, Nestlé a entrepris de restructurer son portefeuille. Il a cédé la marque de diététique Jenny Craig puis les marques de nutrition sportive PowerBar et Musashi. Il a aussi vendu les 10 % du capital du spécialiste des arômes et des parfums Givaudan. A l'inverse, en se développant sur le marché de la dermatologie, il espère s'offrir des potentiels de croissance et des marges plus juteuses. ■

LAURENCE GIRARD
ET NICOLE VULSER

AGROALIMENTAIRE

Unilever lâche 19 millions d'euros pour mettre fin au conflit Fralib

Unilever et les ex-salariés de sa filiale Fralib ont mis un terme au bras de fer qui les opposait depuis trois ans et demi. L'accord de fin de conflit signé lundi 26 mai prévoit que le groupe anglo-néerlandais verse une aide de 19 millions d'euros aux 76 anciens salariés de l'usine de thés et d'infusions de Gémenos (Bouches-du-Rhône) pour concrétiser sa reprise sous forme de coopérative. Ils occupaient le site depuis sa fermeture en septembre 2012 par Unilever. En revanche, le personnel n'a pas pu récupérer la marque Eléphant. Selon Unilever, l'accord « met un terme à l'ensemble des litiges et procédures en cours entre les deux parties ». ■

Tourisme L'AMF donne un mois à Andrea Bonomi pour lancer sa contre-OPA sur le Club Med

Le financier italien Andrea Bonomi a, comme il le demandait, obtenu du temps pour lancer une éventuelle contre-OPA sur le Club Med. M. Bonomi a jusqu'au 30 juin pour déposer son offre, a décidé l'Autorité des marchés financiers mardi 27 mai.

Restauration Elior va retrouver la Bourse

Le groupe français de restauration collective Elior va faire son retour en Bourse, qu'il avait quittée en 2006, a annoncé le groupe mercredi 28 mai. Il compte lever au moins 845 millions d'euros, pour une capitalisation boursière de 2,4 à 2,75 milliards d'euros. L'objectif est de « permettre au groupe de réduire son endettement ». – (AFP.)

Transports Nouvelle grève en vue à la SNCM

Le syndicat des marins CGT de la SNCM a déposé un préavis de grève reconductible à compter du 24 juin. Alors que le conseil de surveillance du transporteur maritime doit nommer mercredi 28 mai un nouveau président du directoire, Olivier Diehl, les syndicats s'inquiètent d'un possible démantèlement de la société.

Automobile Huitième mois de hausse pour le marché européen

Les ventes de voitures neuves en Europe ont progressé de 5 % en avril, le huitième mois consécutif de hausse, a annoncé mercredi 28 mai l'Association des constructeurs européens.

Conjoncture La consommation des ménages français baisse en avril

La consommation des ménages français en biens a baissé de 0,3 % en avril, alors qu'une hausse était anticipée, en raison principalement du recul des dépenses en énergie, selon les données publiées mercredi 28 mai par l'Insee. – (Reuters.)

Lingerie Maison Lejaby pourrait faire son entrée en Bourse

Le PDG de Maison Lejaby, Alain Prost, a indiqué mardi 27 mai envisager une augmentation de capital ou une introduction en Bourse, deux ans après le sauvetage in extremis du fabricant de lingerie, alors en grande difficulté. – (AFP.)

Immobilier

Tous les mercredis et samedis

Reproduction interdite

Tarifs 01/01/14 • Tél. : 01 57 28 38 52 • immobilier@mpublicite.fr

Forfait 5 lignes	Particuliers	Professionnels
1 parution	65€ TTC	65€ HT
La ligne supplémentaire	15€ TTC	15€ HT
31 caractères ou espaces par ligne. Modules : nous contacter		

VIAGER

Gestion
Transaction
Syndic

Tél. 01 47 64 66 89
www.belimmo.com

belimmo



Siège: PI WAGRAM 17°
154, Av de Wagram
Parc MONCEAU 8°
61, Bd de Courcelles
Pte VILLIERS 17°
40, Bd Gouvion-St-Cyr

LE BAROMETRE DE L'IMMOBILIER PAR LES NOTAIRES

Conjoncture immobilière au 1^{er} trimestre 2014 : l'attentisme domine toujours le marché immobilier en Ile-de-France



		Paris	Petite Couronne	Grande Couronne	Ile-de-France
Logements anciens	Evolution des volumes de ventes sur un an	11%	14%	4%	9%
Appartements anciens	Prix au m ² (valorisation des indices Notaires-INSEE)	8 160 €	4 370 €	3 020 €	5 410 €
	Evolution des prix : 1 ^{er} trimestre 2013 / 1 ^{er} trimestre 2014	-1,6%	-0,3%	-2,0%	-1,2%
Maisons anciennes	Prix de vente (valorisation des indices Notaires-INSEE)	-	346 200 €	272 600 €	294 400 €
	Evolution des prix : 1 ^{er} trimestre 2013 / 1 ^{er} trimestre 2014	-	-1,9%	-2,6%	-2,3%

Source : Notaires Paris - Ile-de-France - base BIEN

Les volumes de ventes de logements anciens se sont redressés en Ile-de-France (+9% du 1^{er} trimestre 2013 au 1^{er} trimestre 2014) mais le marché reste caractérisé par un niveau d'activité faible. Le nombre de transactions sur l'ensemble de la région est inférieur de 6% à celui d'un premier trimestre moyen des dix dernières années.

Dans ce contexte toujours morose, la résistance des prix se prolonge. En Ile-de-France, le prix des appartements anciens a baissé de 1,2% en un an mais a quasiment stagné en 3 mois (+0,2%). En revanche, la maison ancienne connaît des baisses de prix un peu plus marquées (-2,3% en un an, -1,4% en 3 mois), notamment en Grande Couronne (-2,6% en un an, -1,8% en 3 mois).

Contact : Chambre des Notaires de Paris - Place du Châtelet - Paris 1^{er}. Tél : 01 44 82 24 00

Retrouvez l'intégralité
du dossier de presse et des chiffres
sur le site de la Chambre des Notaires
de Paris – Ile-de-France :
www.notaires.paris-idf.fr



LEGASSE VIAGER,
depuis 1963
Spécialiste du viager

Bruno et Nicolas Legasse vous proposent

Une étude et un suivi gratuit et discret

La solution Viager : augmenter sa retraite en restant chez soi

47, avenue Bosquet 75007 Paris.

Tél. : 01 45 55 86 18

Fax : 01 45 55 50 18

Site internet : www.viager.fr



SERVICE FRANCE DOMAINE

Direction générale des finances publiques

Direction régionale des finances publiques d'Aquitaine et du département de la Gironde

AVIS D'APPEL À CANDIDATURES

CESSION D'UN IMMEUBLE DOMANIAL, sis à Libourne

15, place du Maréchal Joffre

parcelle issue de la division de la parcelle CL 459



L'immeuble est situé à proximité du centre ville, à 950 m de la gare SNCF, desservie par la liaison TGV Bordeaux – Paris. L'ancienne caserne Proteau s'insère dans le site de la caserne Lamarque-Proteau dont la partie « Lamarque » présente un caractère architectural remarquable tant extérieurement qu'intérieurement. La partie « Proteau » située à l'arrière du site est constituée de bâtiments plus récents construits de 1870 à 1985. Entièrement clôturé par un haut mur de pierre, ce site abrite six bâtiments d'importances diverses, des locaux annexes ou techniques, des aires aménagées et des voies de circulation.

Présentation de l'immeuble, dossier technique
et informations sur les conditions préalables de la vente
sur le site : www.economie.gouv.fr/cessions
parcelle CL 464 issue de la division de la parcelle CL 459

Pour tout renseignement sur le bien et la procédure, contacter :

Direction régionale des finances publiques d'Aquitaine et de la Gironde

FRANCE DOMAINE – 24, rue François de Sourdis – BP 908 – 33060 BORDEAUX Cedex

drfip33.pgp.domaine@dgfip.finances.gouv.fr

M. Stéphane RIBAUD – Tél. : 05 56 90 50 63 ; stephane.ribaud@dgfip.finances.gouv.fr

M^{me} Michèle BONNIN – Tél. : 05 57 81 69 60 ; michele.bonnin@dgfip.finances.gouv.fr

Visites sur place sur rendez-vous
(voir conditions dans avis d'appel public à concurrence).

DATE LIMITE DE RÉCEPTION DES CANDIDATURES : **LE 3 OCTOBRE 2014 À 12 HEURES**



ACHATS

L'IMMOBILIER 100%

ENTRE PARTICULIERS

Acheteurs Français et Européens

Recherch. tous types de biens

entre particuliers. LMO

Tél gratuit : 0. 800.14.11.60

VENTES

APPARTEMENTS

PROVINCE



MONTEPELLIER GRISETTES

A SAISIR LIVRAISON IMMEDIATE !

Beau 4 pièces de 104m² avec

grande terrasse, seul en dernier

étage d'une résidence neuve et

sécurisée. Belles prestations - Vue

dégagée. Prix direct Promoteur

400 000 € -

Double garage en sous-sol inclus.

Contact Eiffage Immobilier

04 67 10 12 19



MONTEPELLIER ARCEAUX -

A SAISIR LIVRAISON IMMEDIATE !

Grand 2 pièces de 53,20m² avec

grande terrasse situé au 3e étage

d'une résidence de standing,

sécurisée, avec ascenseur.

Cuisine équipée - Très belles

prestations. Prix direct Promoteur

249 000 €

Garage en sous-sol inclus.

Contact Eiffage Immobilier

04 67 10 12 19

MAISONS

PROVINCE

A 10km de la côte atlantique, face

à l'île d'Yeu, de Noirmoutier

s/terrain très arboré de 6000m².

Maison entièrement restaurée

à 1,5 km de Challans ; 190m²

habitable : 4 chambres, 2 grandes

salles de bains, grande pièce,

réserve. Matériaux de qualités

370.000€ T.06.24.09.13.42

VIAGER PRÉVOYANCE



Vente en viager occupé
& libre dès 60 ans, sur
Paris, Région Parisienne
& Côte d'Azur.

Vente occupée sans rente.

Estimation gratuite
& confidentielle

Votre sécurité assurée
par un expert en droit viager

189, rue de la Pompe, 75116 Paris • M° Victor Hugo

01 45 05 56 56 viager-prevoyance.com

FERMES

VENDEE, 2km de Challans, 1,5km

Sallertaine. 15.000m² très arboré

Marais Vendéen, 10kms de l'océan

Atlantique, l'île d'Yeu,

Noirmoutiers. FERME RENOVEE

250m² hab., matériaux de qualité

souvent anciens. Piscine 15m de

long, poolhouse de 50m².

4 chbres, 2 gdes pièces, 2 s

de bain. A visiter 470.000€

Tel : 02.51.35.23.62 ou

06.24.09.13.42

HÉBERGEMENTS

EDUCO (université américaine)

CHERCHE FAMILLE PARIS

(1^{er} au 18^e arrdt) pour hébergement

rémunéré (775€/mois)

d'étudiants :

- petit déjeuner tous les jours ;

- 3 repas par semaine ;

- chambre individuelle.

Durée du séjour : septembre à mi-juin.

Tél : 01 44 07 55 99

Le Monde

Les petites
annonces
immobilières

**Vous souhaitez communiquer
dans cette rubrique,
vous pouvez :**

- appeler le :
01.57.28.38.52
- faxer votre texte au :
01.57.28.39.20
- envoyer votre texte par e-mail :
immobilier@mpublicite.fr



Clavier ou stylo ? La question hante les amphis

Les enseignants sont partagés sur l'efficacité de la prise de notes sur ordinateur

C'est un constat étonnant que fait Renaud Dorandeu : « *Ecrifatigue les étudiants* », affirme, stupéfait, le directeur du département licence sciences des organisations à Paris-Dauphine. « *Lorsque les étudiants passent des épreuves écrites, raconte-t-il, ils doivent lâcher leur ordinateur portable et "réapprendre" à écrire à la main. Cela ne mobilise pas les mêmes muscles, et ça se voit... C'est même assez drôle à regarder. Une demi-heure après le début de l'épreuve, on voit les étudiants secouer les poignets et agiter les doigts !* »

« Une demi-heure après le début de l'épreuve, on voit les étudiants secouer les poignets et agiter les doigts ! »

Renaud Dorandeu
professeur à Paris-Dauphine

Depuis quelques années, les ordinateurs portables envahissent les amphis des universités et des écoles. Certes, le rythme de l'invasion dépend des établissements et de l'aisance matérielle des familles. Mais, globalement, « *ça a explosé ces dernières années, c'est frappant* », constate M. Dorandeu. Or on ne prend pas des notes de la même manière selon qu'on le fait sur un cahier ou que l'on dispose d'un ordinateur. Cela modifie le rapport que les étudiants ont à l'écrit. Nous tâchons de tout faire pour éviter de transformer cela en problème. »

Devant l'omniprésence silencieuse d'écrans diffusant une lumière bleutée sur les visages absorbés des étudiants, les enseignants s'interrogent : quelles



conséquences cela aura-t-il, in fine, sur les apprentissages ?

La question est centrale, et les réponses encore rares. D'où l'intérêt de la récente étude de deux professeurs américains, Pam A. Mueller, de Princeton et Daniel M. Oppenheimer, de l'université de Californie, à Los Angeles. Ils démontrent que les étudiants qui prennent des notes de manière traditionnelle ont de meilleurs résultats que ceux qui retranscrivent le

cours mot à mot sur ordinateur.

En France, certains professeurs ont l'intuition du même phénomène. « *Les étudiants de première année de licence qui prennent des notes sur ordinateur ne sont pas encore majoritaires : de 20 % à 30 % d'entre eux. Mais leur prise de notes ne nous paraît pas assez efficace* », explique Gabrielle Tichtinsky, maître de conférences à l'université Joseph-Fourier de Grenoble, responsable de la L1 biologie. C'est un

sentiment diffus, mais partagé par les enseignants. Et nous commençons à avoir des résultats décevants en L1. »

Déficit d'assimilation des connaissances ? « Oui », constate Geoffroy Lauvau, qui enseigne la philosophie politique à Paris-Sorbonne, à Panthéon-Assas et à Sciences Po Paris. M. Lauvau reconnaît que la présence d'ordinateurs pendant les cours permet de rendre ceux-ci « interactifs ». Mais, avec

les portables, « les étudiants ont l'impression de prendre des notes plus vite », observe M. Lauvau. « Le cours va donc lui-même plus vite, et en réalité, ils notent moins. J'observe une déperdition d'informations, même s'il est difficile de l'imputer au seul usage de l'ordinateur. La société entière développe un rapport plus distancié à l'écrit. »

Quoi qu'il en soit, l'enseignant déplore dans les copies de ses étudiants « un propos souvent mal structuré. Le passage de la pensée à l'écrit est plus problématique qu'avant ». Même constat chez M. Dorandeu : « Je constate une fragmentation de la pensée dans les dissertations de certains de mes étudiants, confie-t-il. Cela se réduit à "une ligne-une idée". La prise de notes électronique peut être un facteur, en ce qu'elle induit une certaine linéarité. L'objectif de l'étudiant, c'est de prendre l'intégralité de la phrase. Ce faisant, il perd le sens de vue. Dans la prise de notes manuelle, le mot à mot est impossible. Il faut donc comprendre la structure du discours de l'enseignant, en faire la traduction avant de le retranscrire. C'est un premier pas vers l'apprentissage. »

Devant ce phénomène qu'ils peinent encore à cerner, certains établissements réagissent. C'est le cas de l'université de M^{me} Tichtinsky, où « la révolution PowerPoint »

chercheurs, ils retiennent moins. Et leur dire de faire attention à ce qu'ils font ne change rien.

Enfin, le fait d'avoir emmagasiné davantage d'informations grâce à l'ordinateur ne donne aucun avantage sur le long terme : même au bout d'une semaine, les étudiants qui ont utilisé l'écriture cursive ont de meilleurs résultats.

Pour les auteurs, la fonctionnalité d'un clavier permet de retranscrire un discours mot à mot. Avec un stylo, c'est impossible : l'étudiant est donc obligé de « traiter l'information et de la reformuler dans ses propres mots », processus qui induit un apprentissage plus efficace. ■

B. F.

posait problème. Avec la projection au tableau de l'essentiel du cours, « certains étudiants ne prennent tout simplement plus de notes », dit-elle. Il y a deux ans, Joseph-Fourier a donc mis sur pied un groupe de travail. Un guide a été rédigé pour les étudiants et un travail de méthodologie au long cours engagé. A ce stade, « le bilan est mitigé », reconnaît M^{me} Tichtinsky. Il nous faudra aussi sensibiliser les enseignants au problème. Mais, au moins, certains étudiants ont recommencé à prendre des notes. »

A l'Insead, spécialisée dans les MBA, cela fait longtemps que les ordinateurs portables sont, par principe, interdits en cours. « L'application varie selon les professeurs, mais c'est la norme », précise Sven Biel, directeur associé. Et le nouveau doyen entend bien renforcer cette règle historique. Il considère en effet que c'est une gêne en cours, notamment à cause du bruit. Et, visiblement, on s'interroge sur l'efficacité pédagogique du fait de

« Le passage de la pensée à l'écrit est plus problématique qu'avant »

Geoffroy Lauvau
professeur de philosophie politique

taper bêtement ce que dit le professeur, par rapport à une prise de notes manuelle qui implique une analyse inconsciente du discours. »

Interdire ? « Inenvisageable ! », considère M. Lauvau. A Sciences Po, ils ont tous un portable et ils n'écrivent plus ! « Peine perdue ! », abonde Jean-Marc Perronne, professeur à l'université de Haute-Alsace : les étudiants sont nés avec des claviers au bout des doigts, c'est dans leur ADN. Pendant un temps, j'ai interdit l'usage des ordinateurs en cours. Puis j'ai changé d'avis en considérant qu'il fallait en profiter pour enrichir les cours. Au niveau des résultats, je ne vois pas d'évolution flagrante. »

Au contraire, répond enfin le directeur académique de Toulouse Business School. « L'ordinateur, nous avons décidé de l'imposer en cours », déclare Uche Okongwu. La capacité à prendre des notes rapidement et partout est une compétence que les entreprises attendent de leurs cadres, lesquels voyagent par ailleurs beaucoup. Nous souhaitons donc développer cela chez nos étudiants. » Et l'étude Mueller-Oppenheimer ? « Je ne suis pas convaincu. Que l'on note sur du papier ou sur ordinateur, le travail intellectuel ne change pas. Il n'y a que le support qui est différent », ajoute M. Okongwu. ■

BENOÎT FLOC'H

A la main, on note moins, mais on note mieux

FAUX AMI, l'ordinateur portable ?

Un étudiant qui prend son cours en notes sur écran a l'impression d'être plus efficace qu'avec un stylo et un cahier. Certes, il retranscrit davantage de mots. Mais deux chercheurs américains, Pam A. Mueller (université de Princeton) et Daniel M. Oppenheimer (université de Californie, Los Angeles), ont montré qu'en la matière la quantité n'est pas la qualité : avec un stylo et un cahier, on note moins, mais on note mieux.

Dans « The Pen Is Mightier Than the Keyboard : Advantages of Longhand Over Laptop Note-taking », étude publiée dans *Psychological Science* en avril, les auteurs écrivent même : « L'utilisa-

tion d'ordinateurs en classe doit être examinée avec une salutaire dose de prudence. En dépit de leur popularité croissante en ces lieux, les ordinateurs pourraient faire plus de mal que de bien. »

Trois expériences

Des études ont déjà montré l'effet pernicieux de l'ordinateur sur la concentration des étudiants en cours, d'autres ont pointé son rendement supérieur en termes de quantité d'informations saisies. Mais rien sur la comparaison prise de notes manuelle/électronique. C'est ce sur quoi M^{me} Mueller et M. Oppenheimer se sont penchés, en menant trois expériences. Dans la première, ils

ont demandé à des étudiants de prendre des notes, certains avec un cahier et un stylo, d'autres avec un ordinateur portable non connecté, en écoutant une conférence. Puis ils ont vérifié, une demi-heure plus tard, ce qu'ils avaient retenu. Dans la deuxième, ils ont reproduit le même modèle en demandant aux étudiants de ne pas faire du mot à mot. Dans la troisième, l'évaluation de ce qui avait été retenu a été opérée une semaine plus tard, et après les notes relues.

Conclusion : avec un ordinateur, les étudiants retranscrivent plus mais, comme ils le font mot à mot, « sans discernement et de manière stupide », écrivent les

Le gouvernement australien « libère » les universités et fait grimper les frais d'inscription

Dès 2016, le coût des études va augmenter pour les Australiens et se rapprocher de celui que paient les étrangers

Sydney
Correspondance

L'Australie est devenue une destination majeure pour les études supérieures. En 2012, elle accueillait 7 % des étudiants internationaux, selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), et, parmi eux, au moins 4 000 Français. D'après une étude de HSBC, il s'agit pourtant de la destination la plus chère pour étudier, devant les Etats-Unis. La moyenne des frais d'inscription pour les étrangers est en effet de 26 000 dollars australiens (17 000 euros) par an pour les humanités, le double pour des études d'ingénieur et jusqu'au triple en médecine.

Pour les Australiens, le coût des études est aujourd'hui environ

cinq fois moins cher. Mais, à partir de 2016, leurs frais d'inscription devraient commencer à se rapprocher de ceux des étrangers. Alors que l'objectif de « libérer les universités » avait été fixé, le premier ministre, Tony Abbott, a lancé, lors de la présentation du budget, le 13 mai, une réforme majeure visant à accroître la concurrence des universités et à faire des économies. L'inspiration affichée vient d'outre-Pacifique : « Nous avons beaucoup à apprendre des Etats-Unis », assure le ministre de l'éducation, Christopher Pyne.

En pratique, cette réforme va se traduire par une baisse de 20 % des subventions que le gouvernement fédéral verse pour chaque étudiant aux universités publiques (qui constituent l'essentiel de l'enseignement supérieur en Austra-

lie), soit une économie de 800 millions d'euros. En compensation, elles seront libres de fixer leurs frais d'inscription à partir de 2016. Aujourd'hui, ces prix sont fixés par le gouvernement et varient selon les domaines, afin de refléter les différences de salaire à la sortie. Pour un Australien, étudier en lettres ou en sciences humaines coûte plus de 4 000 euros par an, quand une année de médecine ou de droit dépasse les 6 700 euros.

Pour compenser ces frais déjà élevés, l'Etat délivre des prêts à taux zéro, sur critères sociaux, que les étudiants ne commencent à rembourser qu'à partir du moment où leur salaire annuel atteint 50 000 euros. Si dans le nouveau budget le gouvernement ne remet pas en question ces prêts, il a décidé d'aligner leur taux sur

celui auquel il emprunte sur les marchés et d'abaisser le salaire qui déclenche le remboursement à 30 000 euros. Cette mesure devrait permettre une économie de 2 milliards.

Conjugée à la hausse des taux d'intérêt, cette dérégulation fait craindre une explosion de la dette des étudiants

La libéralisation des frais d'inscription se traduira nécessairement par leur augmentation. Il s'agira d'abord de combler la baisse des subventions publiques, mais il est probable que beaucoup

d'universités iront plus loin. Celle de Canberra estime ainsi que ses prix devraient augmenter d'au moins 20 % dès 2016 et l'Australian National University avance déjà le chiffre de 30 %. Conjugée à la hausse des taux d'intérêt, cette dérégulation fait craindre une explosion de la dette des étudiants.

Selon les calculs de Geoff Sharrock, directeur de programmes à l'université de Melbourne et spécialiste des politiques universitaires, un étudiant en médecine qui reçoit un prêt du gouvernement arrive aujourd'hui sur le marché du travail avec une dette de 33 000 euros, moitié moins pour un étudiant en sciences et 30 % de moins pour étudiant en humanités. Si la hausse des frais d'inscription est de 30 %, une fois le diplô-

me obtenu, la dette de ces étudiants aura augmenté d'un tiers.

En faisant jouer la concurrence entre les universités, cette réforme risque également d'accroître les inégalités entre elles, au profit du « groupe des huit », composé des plus grandes universités du pays. « Etant donné leur position de leader sur le marché, elles pourront augmenter leurs prix considérablement et financer ainsi leurs ambitions dans l'enseignement et la recherche », analyse Geoff Sharrock.

« Les établissements les moins prestigieux seront écrasés », ajoute Gavin Moodle, professeur à la RMIT University, à Melbourne. D'un côté par les universités plus renommées, de l'autre, par des institutions privées. » ■

COLIN FOLLIOT

La rébellion silencieuse des cadres

Un roman et une enquête sociologique témoignent, chacun à leur façon, du dilemme des managers entre leur loyauté à l'entreprise et la fidélité à leurs convictions. Jusqu'à quand pourront-ils tenir ?

Les cadres sortiront-ils d'un silence qui leur pèse de plus en plus ? « *Le dernier manager à avoir récriminé (pour une raison parfaitement valide) avait eu le choix entre une mutation en Finlande ou un licenciement à l'amiable... Depuis, tous les managers se taisaient, même si chacun avait le sentiment que le fonctionnement de l'entreprise se délitait inexorablement.* » Cet extrait du roman d'Alain Bron, qui décrit les dérives du management à travers les « yeux » d'un aveugle, annonce une plongée dans le monde des multinationales pour comprendre in vivo les fondements du silence des cadres : la loyauté à l'égard de l'entreprise inhérente à leur rôle, et les dynamiques divergentes entre le PDG du 26^e étage, dont l'obsession est d'« être le n°1 mondial », et celle de tous les autres – cadres supérieurs, managers de proximité ou chefs de projet –, qui est d'« arpenter l'étage et de tater le poulx des équipes » afin d'améliorer l'efficacité quotidienne.

Vingt-sixième étage est un roman, « une fiction sans rapport avec des personnes, des lieux ou des faits réels », comme il est d'usage de le préciser. Mais il met en scène l'évolution de la place des cadres dans l'entreprise, telle que rapportée par cet autre livre, *Le Silence des cadres*, enquête du sociologue Denis Monneuse menée à travers 200 entretiens qualitatifs sur dix ans. Leur positionnement au cœur de l'évolution de l'organisation du travail les place dans une situation de « *servitude volontaire* : le cadre intériorise les contraintes de l'entreprise », rappelle-t-il dans son essai, qui démontre que leur malaise en les faisant sortir de leur silence.

Le malaise des cadres peut paraître comme une antienne. A chaque trou d'air conjoncturel, les sondages témoignent de ce mal-être de cadres placés « en porte à faux entre des salariés qui sont en attente de proximité et une direction générale qui cherche à réduire le taux d'encadrement pour diminuer la masse salariale », explique-t-il. Les cadres sont pourtant plutôt épargnés par le chômage, par rapport au reste de la population. Les offres d'emplois-cadres étaient même légèrement à la hausse en avril, selon l'Association pour l'emploi des cadres (APEC). Mais c'est un fait : « *Le malaise des cadres s'accroît* », indiquait le 22 mai un sondage Ugict-CGT réalisé par ViaVoice.

D'avantage que leur propre emploi, c'est leur rôle de chef d'orchestre des réorganisations à répétition qui nourrit leur malaise.

D'une part, parce qu'ils sont de plus en plus souvent amenés à prendre des décisions contraires à leurs principes. « *C'est un des principaux inconvénients d'être cadre, selon eux (...). Le discernement entre loyauté à l'entreprise et fidélité à soi-même est l'une des choses les plus difficiles à effectuer* », rapporte M. Monneuse. Dans le roman d'Alain Bron, un cadre « historique » de l'entreprise, Jean-Paul Delgado, cherche à contourner l'ultimatum qui lui est fait d'établir une liste nominative de

licenciements : « *Quelques mois seulement après avoir embauché plusieurs dizaines de jeunes diplômés, il faut maintenant les licencier !* », s'indigne-t-il. « *Il devait déterminer qui passerait entre les gouttes et, accessoirement, décider de son propre sort. Mais rira bien qui rira le dernier...* », écrit le narrateur. Jean-Paul Delgado assume en silence le poids de ses dilemmes, et prépare sa propre révolte.

D'autre part, parce que ces réorganisations s'inscrivent dans un contexte de déstabilisation croissante de l'organisation,

La déstabilisation dans l'entreprise est croissante : restrictions budgétaires, toujours plus de tâches, raccourcissement des délais, arrivée d'un nouveau DG

dont une étude publiée par l'APEC en mars établit une liste : restrictions budgétaires, toujours plus de tâches en même temps, raccourcissement des délais, augmentation du nombre de projets, arrivée d'un nouveau DG ou PDG (Synthèse n°2014-03).

L'équilibre contribution/rétribution en est fragilisé. Alors même que l'accord tacite par lequel l'entreprise assure rémunération et évolution de carrière en contrepar-

tie de la loyauté a été écorné. Les plans de carrière ne sont plus toujours au rendez-vous, et les cadres sont la catégorie dont les revenus ont le moins augmenté ces dernières années, indique la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques au ministère du travail (« *Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre* », septembre 2013). L'image du cadre en ressort ternie. « *40 % des cadres s'estiment perdants* », note M. Monneuse. Trois bonnes raisons de jeter l'éponge. Le silence imposé aux cadres par leur loyauté à l'entreprise pourrait en être brisé.

Mais ils continuent de se taire. Car le silence a ses raisons que nul cadre n'ignore. Le consensus sur les valeurs de l'entreprise, même s'il n'est qu'apparent, est un moteur vital à la réalisation des projets. « *Si les chefs s'en foutent, aucune chance que les salariés suivent* », fait dire Alain Bron à l'un de ses personnages pour justifier l'importance pour les cadres de communiquer sur les valeurs de la direction.

Le silence est aussi le meilleur moyen de ne fermer aucune porte, explique M. Monneuse : pour rester engagé dans son métier quel que soit l'avenir de l'entreprise, pour se replier sur son activité afin de limiter sa charge de travail, pour résister sans en avoir l'air, voire pour préparer sa sortie. Les cadres sont « *obnubilés par le poste d'après* », dit M. Monneuse. Plus d'un cadre sur deux a refait son CV dans l'année, constate l'APEC. Quelles qu'en soient les raisons, le silence des cadres n'est donc souvent que de façade. ■

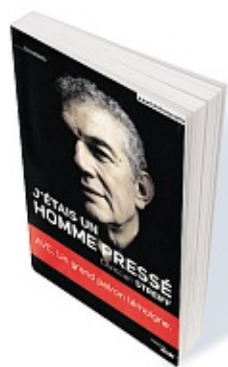
ANNE RODIER

¶ **Le Silence des cadres, enquête sur un malaise** Denis Monneuse, éd. Vuibert, 240 pages, 19 €. **Vingt-sixième étage** Alain Bron, éd. In octavo, 336 pages, 21 €



LIVRE

Le miraculé de Peugeot Citroën en quête d'un nouveau rôle



Les médecins le lui ont dit et redit : « *Il faut trois années pour remettre d'aplomb son cerveau.* » Victime, en mai 2008, d'un accident vasculaire cérébral sévère, Christian Streiff a achevé à présent sa longue convalescence. L'ancien patron d'Airbus et de PSA Peugeot Citroën a récupéré toute sa tête. Il lui reste à trouver un nouveau rôle. Ce n'est pas la tâche la plus facile : il se juge plus fort qu'avant, mais il hésite, tandis que les recruteurs s'inquiètent des risques qu'ils prendraient en le choisissant... *J'étais un homme pressé*, le témoi-

gnage très personnel qu'il publie, marque une étape dans cette reconquête. L'ancien PDG y raconte la vie de fou qu'il menait, l'accident qui a failli le laisser à terre, et les longues années nécessaires pour remonter la pente. En sortant de l'hôpital, l'ex-major de l'Ecole des mines ne savait plus ni écrire ni compter. Il ne retrouvait plus certains mots. Avec sa femme, il a dû tout réapprendre, un imagier en main.

Le récit retrace aussi ces mois laborieux durant lesquels M. Streiff a repris la tête de PSA et tenté de faire illusion, alors que l'automobile était emportée dans une crise sans précédent. Jusqu'à ce sombre dimanche où Thierry Peugeot le prévient qu'un conseil va le démettre de ses fonctions deux heures plus tard. Sa carrière est stoppée net.

Accepter l'incertitude

Depuis, Christian Streiff se sent écartelé. D'un côté, il retrouve avec bonheur le temps de prendre un café, de lire, de se promener dans Paris. Il a découvert qu'il n'était pas invincible, et appris à accepter l'incertitude. « *La vie est belle* », se répète-t-il chaque jour, en savourant l'aide que lui apportent quelques-uns de ses anciens collègues du CAC 40 comme Henri Lachmann, Vincent Bolloré ou François Michelin. D'un autre côté, il s'avoue déçu par les lâchetés que son histoire lui a fait toucher du doigt : « *dans de nombreux cas, les personnes avec qui vous travaillez ne méritent pas votre confiance* », écrit-il.

Surtout, il demeure frustré. Peu à peu, il a repris des activités. Il a investi dans de jeunes sociétés prometteuses telles qu'Expliseat (sièges d'avion) ou Optiréno (spécialiste des économies d'énergie dans la construction). Il siège aussi au conseil de plusieurs groupes internationaux, comme Safran, Crédit agricole ou ThyssenKrupp.

Certains s'en contenteraient aisément. Pas lui, qui souhaite tant être utile. « *Cela m'ira bien dans dix ou quinze ans de jouer au vieux sage*, lâche-t-il. *Aujourd'hui, après avoir été si longtemps au front, toujours près de mes troupes, au contact du terrain, ces positions de conseiller me donnent une envie folle de reprendre le manche.* » ■

DENIS COSNARD

J'étais un homme pressé.
Le Cherche Midi, 147 pages, 15 euros.

A LIRE AUSSI

L'entreprise au cœur de la société

Alors que l'entreprise est tous les jours au cœur de l'actualité, et de ce cahier, ce n'est que récemment que les économistes, jusqu'alors attachés à décrire les « grands mécanismes » et les agrégats de la vie économique, se sont penchés sur son fonctionnement. Cet ouvrage pédagogique en classe et en décrit les différentes approches depuis la naissance de la théorie de la firme : l'entreprise comme « nœud de contrats », lieu de transactions, marché de compétences ou encore comme institution coopérative...

Les Théories économiques de l'entreprise

Bernard Baudry, Virgile Chassagnon, La Découverte, « Repères », 125 p., 10 euros.

L'ÉCO DE LA TOILE

Tout le monde révisé, suite et fin !

Cette chronique a déjà recommandé nombre de sites de qualité alliant pédagogie et vulgarisation, afin de mieux comprendre le fonctionnement de l'économie. Alors que le bac pointe le bout de son nez, et que l'avalanche de crises subies et observées ces dernières années reste une source légitime d'interrogations et de préoccupations pour tous, voici quelques nouvelles adresses utiles, outre celles mentionnées la semaine dernière (Eduscol, S.E.S Webclass), ou précédemment (Melchior, Econoclaste, Captain Economics).

On peut aussi recommander Dessine-moi l'éco, dont Lemonde.fr est le partenaire diffuseur, car cette remarquable série de vidéos explicatives, tout en dessins, mérite le détour avec sa formule « *3 minutes pour comprendre l'actualité économique* », qui rencontre un succès mérité sur le Web et les réseaux sociaux. « *Comment fonctionne le système de retraite par répartition ?* », « *Comment expliquer la hausse du prix du logement en France ?* », « *Comment décrypter son bulletin de salaire ?* », « *Le budget de l'Union européenne* », etc : voici quelques-uns des thèmes traités récemment dans cette série réalisée par l'agence Sydo, et dont les textes et les schémas sont aussi téléchargeables. Pour finir, ne ratez pas le rendez-vous de l'onglet « *On en parle sur le Web* », qui recense une série de sites pédagogiques reprenant les vidéos, et offrant aussi d'autres contenus pouvant intéresser tous les curieux, en particulier les candidats au baccalauréat ES, comme Profmarzin.com. Bonne révisions et bonne chance ! ■

ADRIEN DE TRICORNOT

<http://dessinemoileco.com/>
<http://profmarzin.com/>

Le mythe du déclin de l'empire américain

Lectures étrangères Un livre à rebours du pessimisme dominant aujourd'hui aux Etats-Unis

Les Etats-Unis réduisent leurs dépenses militaires, la Chine double les siennes. Est-ce une nouvelle illustration du « déclin américain », après l'échec en Irak et la faillite de Lehman Brothers ? « *En fait*, explique Josef Joffe, rédacteur en chef de l'hebdomadaire allemand *Die Zeit*, à Hambourg, et professeur à Stanford, *le thème du déclinisme est l'une des constantes de la vie politique américaine. Depuis 1945, il resurgit tous les dix ou quinze ans pour disparaître le temps d'un cycle porteur ; avant qu'une nouvelle génération de Cassandre vienne à son tour prendre le relais.* »

Dans son livre *The Myth of America's Decline: Politics, Economics, and a Half-Century of False Prophecies* (« le mythe du déclin américain : politique, économie, et un demi-siècle de fausses prophéties »), l'Américain Josef Joffe explique que l'invocation du déclin exprime le doute permanent des élites sur la pérennité du leadership mondial des Etats-Unis. Elle est aussi une arme de remobilisation : la référence à l'attaque de Pearl Harbour par les Japonais, le 7 décembre 1941, est l'un des outils préférés de la classe politique pour conqué-

rir l'opinion et peser sur le Congrès.

Le 4 octobre 1957, l'URSS place sur orbite son premier Spoutnik. Le choc est immense. C'est le point de départ d'une course à la conquête spatiale qui s'achève en apothéose en 1969 avec l'expédition sur la Lune. A l'aube des années 1960, John Kennedy ment à l'opinion en parlant d'un « missile gap » des Etats-Unis face à l'URSS, alors que Washington possède une écrasante supériorité en nombre de têtes nucléaires. Vingt ans plus tard, Ronald Reagan lance un lourd programme d'armement, la « guerre des étoiles », après une campagne alarmiste sur les humiliations subies sous la présidence Carter.

Passages à vide

Première puissance mondiale depuis un siècle, l'Amérique a sans cesse besoin d'un « challenger » pour s'évaluer, se comparer et se réarmer, mentalement et matériellement. Au risque d'être contredite par les événements. En 1987, deux ans avant la chute du mur de Berlin, l'historien Paul Kennedy affirme que les Etats-Unis « *sures-timent gravement leur puissance réelle* »...

Au terme de ses passages à vide, le pays aura creusé l'écart avec l'Union soviétique. Mais qu'en sera-t-il demain, face à la Chine ? Le grippage du bipartisme à Washington, le creusement des inégalités, les fragilités financières, la fragmentation du monde en pôles régionaux ont de quoi alimenter un nouveau courant décliniste.

Mais l'auteur ne veut pas croire à l'obsolescence du modèle. Selon lui, l'Amérique reste pour l'instant à l'abri des virus qui ont miné les grands empires, de la Chine ancienne aux Habsbourg et à l'URSS. En cinquante ans, la part des Etats-Unis dans le PIB mondial est restée pratiquement inchangée. Dans le futur, le couple « liberté-innovation » sera la meilleure parade aux défis du capitalisme d'Etat à la chinoise. Le héros favori de l'auteur ? Frederick Terman, professeur à Stanford et « inventeur » de la Silicon Valley. Le jour où la Chine produira des Frederick Terman, l'Amérique devra partager sa couronne. ■

JACQUES BARRAUX

Journaliste, ancien directeur de la rédaction des « Echos »



ÉCONOMIE DE LA CULTURE | CHRONIQUE

PAR THOMAS SOTINEL

L'utopie fallacieuse de la culture en ligne

L'ATTITUDE D'AMAZON RELEVÉ À LA FOIS DE L'ARROGANCE ET DU DÉSESPOIR

C'est un combat qui s'est longtemps livré dans l'ombre, qui oppose Amazon aux grands éditeurs américains. Depuis une dizaine de jours, le conflit a éclaté au grand jour, lorsque Sophie Cottrell, porte-parole de la filiale américaine de Hachette, a expliqué que le retard dans la livraison des volumes Hachette achetés sur Amazon était le résultat d'une politique délibérée du vendeur en ligne. Celui-ci entend exercer une pression insupportable sur l'un de ses fournisseurs qui refuse de se plier à ses conditions tarifaires.

Comme à son habitude, Amazon a refusé de commenter la situation. « *Nous ne parlons que lorsque nous avons quelque chose à dire* », a déclaré son PDG, Jeff Bezos, lors de la réunion annuelle des actionnaires – celui qui est aussi le propriétaire du *Washington Post* leur témoigne plus d'égards qu'aux journalistes. De son côté, Hachette est retombé dans un profond mutisme, et c'est le patron d'une petite maison d'édition, Dennis Loy Johnson de Melville House, qui a déclaré au *New York Times* : « *Comment appeler ça autrement que de l'extorsion ? Vous savez, cette pratique qui est illégale quand c'est la mafia qui le fait.* »

On peut toujours s'amuser de voir une multi-

ationale comme Hachette ravalée au rang de David. Les éditeurs indépendants qui ont été absorbés par le groupe, les salariés qui ont perdu leur emploi au gré des processus de concentration qui ont façonné ce mastodonte de l'édition sont en droit de ricaner. Pas les lecteurs, pas les libraires, ni même les auteurs.

L'attitude d'Amazon relève à la fois de l'arrogance et du désespoir. L'arrogance d'une organisation qui prétend remplacer à elle seule un organisme complexe qui faisait coexister des acteurs économiques aux logiques différentes : agences littéraires, maisons d'édition, librairies. Le désespoir de l'un de ces géants du Net dont la masse ne suffit pas à générer des profits.

Le rêve d'intégration totale des détaillants de la Toile tourne bien au cauchemar. L'utopie voulait que les créateurs n'aient plus à traiter avec des intermédiaires gourmands (agents, éditeurs...) mais fournissent leur œuvre directement au public par l'entremise des sites de vente en ligne. Le marketing aurait été réduit aux avis des internautes, qui auraient établi par leur seul nombre la valeur artistique et marchande de chaque œuvre. Dans ce monde, la publicité n'aurait eu que peu d'incidence sur le succès ou l'échec commercial d'un livre (ou

d'un disque, ou d'un film en DVD ou VoD), et le créateur aurait été justement rémunéré.

Dans la réalité, ce marché parfaitement transparent est étroitement contrôlé par les vendeurs. C'est ainsi qu'Amazon a fait disparaître le bouton « précommande » des pages qui proposent des ouvrages édités par Hachette (qui édite aux États-Unis des auteurs aussi populaires que James Patterson ou J.K. Rowling). C'est plus hygiénique que de placer une tête de cheval entre les draps d'un lit, mais le message est aussi clair.

Aujourd'hui, Amazon utilise ces moyens de pression pour amener un partenaire à rendre gorge, mais cette technique peut être utilisée à d'autres fins. Pour l'instant, les tentatives du supermarché en ligne pour se faire éditeur ou producteur n'ont guère été couronnées de succès. A supposer que l'entreprise de Jeff Bezos fasse des progrès dans ce domaine, comment s'assurer que demain elle ne sabotera pas la sortie d'œuvres qui feraient une concurrence directe à ses produits ?

Concilier création et profit

Au moins Amazon est plus permissif, en matière de contenus, qu'Apple et Facebook, dont le puritanisme tatillon empêche la diffusion de livres, de films ou de tableaux du XIX^e siècle contraires aux valeurs de MM. Jobs et Zuckerberg. La menace sur la liberté de création n'en demeure pas moins grande. Les éditeurs de livres ont servi de modèle à toutes les entreprises vouées à la diffusion massive des œuvres artistiques. Studios de cinéma, maisons de disques ont tenté avec des succès divers de concilier la création et le profit. Ce

n'est pas un hasard si le terme de « maison » est souvent employé à leur endroit. Il s'agissait de créer des lieux dans lesquels les artistes, écrivains, cinéastes, musiciens, pouvaient séjourner assez longtemps pour que leur travail soit à l'abri d'un accident – échec commercial, panne de création temporaire. Dans le meilleur des cas, ces créateurs y trouvaient des interlocuteurs capables de leur apporter une aide artistique, en plus des ressources financières.

Ce modèle a d'abord été mis à mal par le mouvement de concentration qui a touché tous les secteurs culturels à la fin du XX^e siècle. L'identité culturelle des labels de disques, des éditeurs, s'est souvent dissoute dans de grands conglomerats qui ne voyaient dans ces noms – Random House ou Island Records – que des marques commerciales, là où leur fondateur avait imaginé des projets intellectuellement et esthétiquement cohérents. Reste que certains usages et des critères de cette époque ont survécu à la concentration – le dialogue entre l'artiste et son système de support, l'acceptation d'une part d'irrationalité économique, due à la nature ineffable de la qualité d'un objet d'art.

Ce sont ces survivances, qui sont aussi les conditions indispensables à l'existence matérielle de l'activité artistique, que les géants du Net menacent directement. Sous le prétexte d'installer un face-à-face direct entre le créateur et son public, il s'agit en fait de s'assurer de l'asservissement du premier – dépendant d'un monopole – et de la fidélité du second, obnubilé par la baisse continue des prix. ■

sotinel@lemonde.fr

LES INDÉGIVRABLES | PAR XAVIER GORCE



C'EST TOUT NET ! | CHRONIQUE

PAR MARLÈNE DURETZ

« Multiplier » ?

Google améliore les fonctions multitâches de Chrome OS, « OS Experience débide le multitâche de l'iPad » ou encore « un processeur Intel à quatre cœurs pour des performances multitâches ». Multitâche par ci, multitâche par là. Le « multitasking » n'est pas l'apanage du système d'exploitation ou de la machine. Il est aussi celui de l'homme-orchestre.

« Être multitâche est un mode de vie pour beaucoup, alors que d'autres tentent d'éviter de faire plus d'une tâche à la fois », explique Jean-Marc Terrel sur Planete-coaching.com (lemde.fr/1o6e5Xj). Faire plusieurs choses en même temps implique de la discipline et, selon lui, « seul le multitâche efficace peut augmenter le flux de travail pour réaliser les tâches efficace-ment ».

« Problème, lui rétorque Medisite.fr : notre cerveau n'est pas forcément conçu pour être multitâche », dégainant un film d'animation réalisé par Toyota sur le phénomène de la cécité d'inattention au volant (lemde.fr/1n6lSER). Passer d'une activité à l'autre ou en pratiquer plusieurs à la fois débouche souvent sur « le repas du soir brûlé, le linge lavé trop chaud qui perd deux tailles... », pour Medisite.fr. D'autres exemples de nos bévues et fautes d'inattention pourraient venir allonger cette liste.

Et derrière nos ordinateurs et smartphones ? « Gérer en même temps un flux Twitter, un flux Facebook, répondre à quatre e-mails tout en lisant un article ou en regardant une vidéo, peut entraîner de graves troubles sur le plan cognitif. » Telles étaient déjà, en février 2010, les conclusions, relayées par Slate.fr, sur plusieurs expériences menées par le professeur Clifford Nass, du département de psychologie de l'université de Stanford.

50 % d'erreurs en sus

Si c'est « la qualité à la mode sur les offres d'emploi (...), être multitâche rend inefficace », confirme Blogdumoderateur.com. Un constat valable pour la vie professionnelle comme dans les activités du quotidien. La vidéo *Une histoire de multitâche* montre comment plusieurs tâches entreprises de concert restent inabouties (lemde.fr/1fSMvRA).

Le multitasking coûterait cher aux entreprises. Selon une infographie du site Fuze, réaliser une simple tâche requiert chez les « multitâcheurs » 50 % de temps en plus, avec 50 % d'erreurs en sus, pour une productivité quotidienne en chute de 40 % (lemde.fr/1n6r3EN). A quoi bon courir plusieurs lièvres à la fois ? ■

duretz@lemonde.fr

HORS-SÉRIE

Le Monde

Réussir votre bac avec Le Monde et décrocher la mention

LES SUJETS DÉTAILLÉS + LES ARTICLES DU MONDE

Le Monde vous propose sept hors-séries regroupant toutes les clés pour réussir votre bac et obtenir une mention.

Français, philosophie, mathématiques, sciences éco., SVT, histoire et géographie : chaque matière est traitée avec les fiches de cours détaillées, les repères essentiels, les sujets commentés pas à pas, et bien sûr **les articles du Monde**, sélectionnés pour la qualité de leur contenu et leur lien avec les thèmes du programme.

Chaque volume de 96 pages est une mine d'informations pour enrichir votre copie et faire toute la différence le jour J.

En coédition avec

EN VENTE CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

En partenariat avec

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE AUX CÔTÉS DES ENTREPRENEURS DEPUIS 150 ANS



ÉMILIE, VÉRONIQUE, ASTRID ET ALINE TRAVAILLENT POUR LA MARQUE DE PRÊT-A-PORTER ANATOPIK. GRÂCE À LEUR TALENT CRÉATIF ET AU SITE DE VENTE EN LIGNE DÉVELOPPÉ AVEC SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, LEURS MODÈLES SONT DISTRIBUÉS PARTOUT EN FRANCE COMME À L'ÉTRANGER.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE A ACCOMPAGNÉ 8500 ENTREPRISES E-COMMERCE EN 2013.

SOCIETEGENERALE.COM/150ANS

DEVELOPPONS ENSEMBLE
L'ESPRIT D'EQUIPE  SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

